العلاقات العامة ووظائف الإدارة العليا

الدكتور محمد محمد البادى
أستاذ الاتصال الجماهيرى والعلاقات العامة

١٩٩٢

الناشر
مكتبة الأنجلو المصرية

بسم الله الرحمن الرحيم

« وقل اعملوا ، فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون »

صدق الله العظيم

المحتويـــات

المقـــــدمة :

أهمية موضوع البحث ومنهج دراسته

تتجه الدراسات العلمية الأجنبية الحديثة فى مجال العلاقات العامة الى التأكيد على دور يمكن أن تلعبه بين وظائف الادارة العليا ، على أساس أن هذا الدور يضمن للعلاقات العامة مكانة طالما سعت اليها دون أن تبلغها ، وأن هذا الدور يضمن لها أيضا قدرة وفعالية فى مواجهة التطورات المستقبلية للمؤسسات المعاصرة ، والتى بدونها تصبح العلاقات العامة من مخلفات الماضى ، لأنها لم تثبت ذاتها كمهنة قادرة على أن تتجاوب مع احتياجات المجتمع اليها ٠

وهذا الدور ، بهذا المغزى ، يصبح مسألة حياة أو موت بالنسبة للعلاقات العامة ٠ فهو مسألة حياة اذا استطاعت العلاقات العامة بالفعل أن تقوم به بكفاءة وفعالية ، وبالدرجة التى تتكيف بها مع الظروف الحالية والمستقبلة لكل مجتمع ولكل المؤسسات الكائنة فيه ٠ وهذا الدور من ناحية أخرى ، يعتبر فناء وموتا للعلاقات العامة اذا حدث العكس تماما ٠ فلا حياة ولا بقاء لمهنة غير قادرة على التوافق والتكيف ، وهذا هو ما تعنيه تطبيقات علم البيئة فى مجال العلاقات العامة ٠

ولقد استطاعت الدراسات العلمية الأجنبية الحديثة أن تؤكد على ضرورة هذا الدور وأهميته ، وأن تعطى لمضمونه تحديدا ووضوحا بدرجة كبيرة ٠ لكنها لم تستطع أن توفر نفس التحديد والوضوح للكيفية التى يمكن أن يتحقق بها هذا الدور ٠ فمثلا ، لم تستطع أن تضع اجابة كافية حول مكانة هذا الدور بين وظائف الادارة العليا ، فهل هو دور تكميلى مساعد أم هو دور أساسى متكامل مع خطوات كل وظيفة من هذه الوظائف ؟ واذا كانت الاجابة بأحد هذين الاتجاهين فكيف يمكن أن يتحقق ذلك على ضوء ما هو متعارف عليه من تراث ادارى طويل وعريض ؟

هذه الأسئلة وغيرها ، والتى تركتها الدراسات العلمية الأجنبية بدون اجابات كافية ، الى جانب الموقف السلبى للدراسات العربية كلها بدون استثناء ، كأن القضية لا تعنيها ، شكلت الدافع الأساسى من وراء هذا البحث الذى نحن بصدده الآن ، حيث استهدفنا من ورائه الاسهام

فى توفير الوضوح الكافى حول كيفية ممارسة دور للعلاقات العامة بين وظائف الادارة العليا يتمشى مع اتجاهات الدراسات العلمية الأجنبية الحديثة من ناحية ، ويوفر للعلاقات العامة قدرة على التوافق والتكيف مع الظروف الحالية والمستقبلة لكل المؤسسات المعاصرة ، كمهنة متخصصة، من ناحية ثانيــــة ٠

ومن ثم ، فهذا البحث يستهدف عرض نظـرة علمية حول هذه القضية ، لا تنطلق من فراغ ، وانما تقوم على تحليل علمى مقارن لكل التراث العلمى الادارى فى مجال وظائف الادارة العليا ، ولكل التراث العلمى فى مجال العلاقات العامة بكل امكانياتها الحالية والمستقبلة ، لكى نستطيع أن نوفر لهذه النظرة العلمية شمولها ودقتها وأصالتها ٠

وتقوم خطة الدراسة هنا على تقسيم موضوع البحث الى أربعـــة فصول تغطى ثلاثة مجالات رئيسية فى وظائف الادارة العليا ٠ وهــذه المجالات الوظيفية الثلاثة ، هى : التخطيط واتخاذ القرارات والتنظيم الادارى والقيادة الادارية ٠ وهذه المجالات تصلح نماذج أساسية لما يمكن أن تؤديه العلاقات العامة بين وظائف الادارة العليا ٠ وهذا التحديد له ما يبرره على ضوء حداثة البحث ، من ناحية ، وعدم وجود دراسات علمية سابقة يمكنها أن تسهم فى دعم النظرة العلمية التى يقوم عليها ، من ناحيـــة ثانية ٠

وعلى ذلك ، فان الفصول الأربعة التى تقوم عليها خطة هــذا البحث ، موزعة على هذه المجالات الوظيفية الثلاثة ٠ فالفصل الأول يقوم على تحديد دور العلاقات العامة فى عملية صناعة القرار ، وهذه الوظيفة تدخل فى مجال التخطيط واتخاذ القرارات ٠ وينتمى الفصل الثانى والفصل الثالث ، الى مجال التنظيم الادارى ، حيث يقوم الفصل الثانى على تحليل دور العلاقات العامة فى مواجهة التغيير ، ويقوم الفصل الثالث على تحليل دورها فى ادارة الصراع ٠ أما الفصل الرابع ، فهو ينتمى الى مجـال القيادة الاداريـة ، حيث يقوم بتحليـل دور العلاقات العامة فى دعم متطلبات الزعامة والقيادة ٠

ولقد تناولنا بالتحليل موضوع كل فصل بدرجة تساعد على فهم

مضمونه وتحديد أبعاده ، بهدف الوصول الى نقاط التقاء مع مضمون العلاقات العامة وأبعادها ٠ وبناء على هذه الأرضية المشتركة ، نقيم تصورا للكيفية التى يتكامل معها دور العلاقات العامة مع مضمون كل وظيفة وأهدافها ، بحيث لا يبدو دخول العلاقات العامة اليها غريبا أو شاذا ، وانما يبدو دخولا طبيعيا وضروريا وهادفا ٠

ولما كانت العلاقات العامة بمفاهيمها السائدة وأساليبها المتعارف عليها ومكانتها الحالية لا تسهم فى كيفية تصور دورها المتطور فى وظائف الادارة العليا ، كان لابد أن نحدد عددا من الاعتبارات التى تحكم العلاقات العامة المتطورة القادرة على القيام بهذا الدور بفعالية واقتدار ٠ وهو ما أوجزناه فى خاتمة هذا البحث ٠

ونحن لا نقلل هنا من الصعوبات والاعتراضات وأوجه الجدل التى قد يثيرها رجال الادارة العليا وعلماؤها،خاصة على ضوء المفاهيم التقليدية الشائعة عن العلاقات العامة وممارساتها ونتائجها٠لكننا على يقين بأن العرض المنطقى لما نتصوره من دور للعلاقات العامة فى وظائف الادارة العليا وأهمية هذا الدور لكل من العلاقات العامة والمؤسسات التى تستعملها وتحتاج اليها ، يمكن أن يخفض صوت المعارضين تدريجيا ، خاصة اذا استطاعت العلاقات العامة بالتجارب العملية والواقعية أن تثبت قدرة هذا الدور وفعاليته وأهميته على ضوء التطورات المستقبلة للمؤسسات المعاصرة ، وأن تؤكد على أنها بهذا الدور ليست الا أسلوبا حضاريا متطورا لدعم وظائف الادارة العليا وزيادة فعليتها ٠

ومن ثم ، فان على خبراء العلاقات العامة وباحثيها أن يعمقوا هذا الاتجاه ٠ فنحن لا نستطيع أن نطلب من الغير أن يعترفوا بأهمية وجودنا فى حياتهم ، ما لم نكن بالفعل جديرين بهذا الوجود وحريصنين على اثبات أهميته ٠ وهذا البحث ليس الا محاولة علمية لفتح الطريق أمامهم ٠ وعليهم جميعا أن ينطلقوا على الدرب بقوة واصرار لبناء مستقبل أفضل لهم ولمهنتهم ٠

الدكتور / محمد محمد البادى

الفصـــل الأول

العـلاقات العامة وصـناعة القرار

قد يكون غريبا أن نبحث عن دور للعلاقات العامة فى صناعة القرار داخل المؤسسات المعاصرة ٠ خاصة وأن دورها فى هذا المجال ليس واضحا فى دراسات العلاقات العامة ، وليس معترفا به على الاطلاق فى الدراسات العلمية الادارية ٠ وتعود هذه الحقيقة الى وجود تصور قاصر لمفهوم العلاقات العامة ومضمونها ، كما تعود الى أن العلاقات العامة لم تستطع أن تقدم نفسها الى الادارة العليا ، بالكيفية التى تتناسب مع قدرتها فى مجال صـــناعة **القرار** ٠

والبحث عن دور للعلاقات العامة فى عملية صـنع القرار ، ليس بحثا تستفيد منه العلاقات العامة وحدها ، وانما هو بحث تستفيد منه الادارة العليا بدرجة أكبر ٠ ذلك ، لأن كلا من العلاقات العامة وصناعة القرار تستهدف المصالح الأساسية لكل مؤسسة ، وتكاملهما معا يمكن أن يحقق هـذه المصالح الأساسـية بطريقة أكثر فعالية ، فهما معا يوفران للادارة العليا قدرات أكبر على مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية ، لتسير دفة الحياة الآمنة والمستقرة داخل بيئة العمل فى مؤسساتها وفى البيئة الاجتماعية من حولها ٠

ولكى يتحقق ما نستهدفه هنا ، ينبغى علينا أن ننطلق مما هو كائن الى ما ينبغى أن يكون ٠ فنبدأ بتحليل نتائج الدراسات العلمية الادارية فى مجال صناعة القرار بالكيفية التى تستفيد منها فى تحديد دور العـلاقات العامة بطريقة طبيعية ومتوافقة مـع هذه النتائـج ، وبالكيفية التى تحدث بين العلاقات العامة وصناعة القرار تكاملا علميا فعالا ومؤثـــرا ٠

العلاقات العامة وصناعة القرار فى الدراسات العلمية :

تقسم الدراسات العلمية الاستخدامات العملية للاتصال الادارى الى استخدامات داخلية واستخدامات خارجية ٠ غير أن هذا التقسيم ليس حادا وفاصلا ، لأنها تعترف بالاعتماد المتبادل بين هذه الاستخدامات ، كما تعترف بالتأثير المتبادل بينها ٠ ومع ذلك ، فهذا التقسيم يعتبـر ضروريا ، من وجهة نظرها ، لأن هناك اعتبارات تفرضه وتحتمه ٠

ويقصد بالاستخدامات العملية الداخلية ، تلك الاستخدامات التى تخدم العمليات الرئيسية التى تقوم بها كل مؤسسة ، سواء كانت فى مجال الانتاج أو فى مجال الخدمات . وبالتالى ، فهى تخدم أساسا تلك الوظائف والأهداف التى أقيمت المؤسسة من أجلها . ومن أهم هذه الاستخدامات صناعة القرار وادارة الصراع واحداث التغيير وتطوير الأفراد والجماعات داخل المؤسسة .

أما الاستخدامات العملية الخارجية ، فانها تعنى تلك الاستخدامات التى تساعد كل مؤسسة على أن تقوم بعملياتها الرئيسية فى ظروف أفضل أو تساعد على أن تصل هذه العمليات الرئيسية الى هدف محدد . ومن أهم هذه الاستخدامات : التسويق والترويج والاعلان والعلاقات العامة . فانتاج سلعة معينة يتم بعمليات انتاجية فنية ، ولكن التسويق والترويج والاعلان يصل بالسلعة الى مستهلكيها . ولذلك ، يكون كل ما يخدم عمليات الانتاج من قرارات أو تغييرات أو تطوير للأفراد من الاستخدامات الداخلية ، بينما يكون كل ما يساعد على ذلك من الاستخدامات الخارجية .

وتتصل الاستخدامات العملية الداخلية للاتصال الادارى اتصالا أساسيا بالأنشطة الرئيسية لكل مؤسسة ، والتى تقوم بها من أجل تحقيق غاياتها ووظائفها وأهدافها ، سواء كانت فى مجال الانتاج أو فى مجال الخدمات . وأهمية هذه الاستخدامات الرئيسية تتركز فى قدرتها على تحقيق الحياة المتزنة الآمنة والمستقرة لكل مؤسسة ، فى علاقاتها مع الجماعات التى تقوم عليها فى بيئة العمل ، وفى علاقاتها مع الجماعات المتعاملة معها فى البيئة الاجتماعية . وهناك اعتبارات تتصل بشخصية كل مؤسسة تجعل من أهمية الاستخدامات العملية الداخلية للاتصال الادارى ضرورة حياة لكل منها ، بحيث لا يمكن القول بامكان قيام مؤسسة معينة واستمرارها بدون الاعتماد الكامل على هذه الاستخدامات الرئيسية للاتصال الادارى .

فلكل مؤسسة شخصيتها الاعتبارية ، وهى أشبه بالشخصية الانسانية فى جوانب عديدة . وهذه الشخصية تعنى مجمل القيم والأغراض التى تكافح من أجلها ، كما تعنى مجمل الصفات النمطية السلوكية التى تعبر

بها عن الفعل ورد الفعل نحو المواقف التى تواجهها . وهى بهذه السمات الأساسية تحفظ لكل مؤسسة تكاملها ووحدتها وتوازنها وتميزها فى مواجهة المؤسسات الأخـــرى .

وهذه الشخصية الاعتبارية لكل مؤسسة ليست جامدة ولا ساكنة ، ولكنها دينامية وسلوكية . فهى تتحرك وتتغير عن ذاتها ، وهى تواجه تارة وتقاوم تارة أخرى وتكافح تارة ثالثة ، وهى تتجه الى تعظيم الذات أو الى تأكيد الذات . وهى تتفاعل من خـلال ديناميتها مع المواقف والشخصيات الأخرى ، سواء كانت شخصيات اعتبارية لمؤسسات أخرى أو شخصيات انسـانية للأفراد والجماعات التى تقوم عليها أو تتعامل معها ، لكى تحقق التوافق مع نفسها ومع غيرها .

لكن هـذا التوافق لا يتحقق بالكامل ، وانما يتحقق بدرجـات متفاوتة ، وكلما ارتفعت درجات التوافق حققت الشـخصية الاعتبارية درجات أعلى من التوازن ، والعكس صحيح . وكلما قلت درجات التوافق قلت درجات التوازن وارتفعت درجات الصراع . وبالتالى ، يمكن القول أن كل شخصية اعتبارية تدخل فى صراع تتفاوت درجاته ، وأن التوافق هو ما يتحقق نتيجة لهذا الصراع ، طالما أن التوافق الكامل أمر بعيد المنال . وتمثل درجات التوافق والصراع المجال النفسى الذى تتحـــرك داخله دينامية كل شخصية .

وتكتسب دينامية كل شخصية اعتبارية أهميتها الحيوية داخل اطار الجماعات التى تقوم عليها وتتعامل معها من ناحية ،وفى مواجهة ديناميات الشخصيات الاعتبارية للمؤسسات الأخرى من ناحية ثانية ، حيث تحاول أن تحقق غاياتها وأهدافها . وهذا يعنى أن لكل شخصية اعتبارية وسطها الاجتماعى الذى تتحرك داخله ، منه تستمد العناصر الهامة فى تكوينها، ومعه تتفاعل لكى تحقق غاياتها وأهدافها .

وداخل المجالين النفسى والاجتماعى لكل شخصية اعتبارية ، تبدو صناعة القرار حيوية وخطيرة ، وتبدو الادارة العليا ، كممثلة لهـذه الشخصـية الاعتبارية أمام صناعة القرار وتنفيذه ، فى مواجهة وظيفة أساسية لا يمكن تصور القيام بها بدرجة تستطيع بها أن تحقق لمؤسستها

أعلى نسبة من التوافق مع نفسها ومع غيرها ، الا بالاعتماد على الاتصال الادارى • فالاتصال هنا يصبح ضروريا لكى تؤدى الادارة العليا هذه الوظيفة الأساسية والحيوية بأمان واستقرار •

ولقد تطورت الدراسات العلمية الادارية فى مجال صناعة القرار • نظرا لهذه الأهمية الحيوية التى تمثلها صناعة القرار للادارة العليا • وانطلقت جميعها تؤكد على أن عملية صناعة القرار مرادفة فى مفهومها ومضمونها لعملية الادارة ذاتها •

ويمكن القول ، بصفة عامة ، أن هذه الدراسات العلمية الادارية اتجهت الى التركيز على زاوية أو أكثر من ثلاث زوايا أساسية ، وهى : عملية صناعة القرار ، وصانع القرار ، والقرار ذاته • ورغم كثرة هذه الدراسات العلمية الادارية وتعددها ، الا أنها أغفلت تماما دور العلاقات العامة فى عملية صناعة القرار ، لعدم وضوح العلاقة بينهما •

فاذا نظرنا الى استخدامات الاتصال الادارى ، لم نجد علاقة بين الاستخدامات العلمية الداخلية والاستخدامات العلمية الخارجية • واذا كانت صناعة القرار تنتمى الى القسم الأول والعلاقات العامة تنتمى الى القسم الثانى ، فان اختفاء العلاقة بينهما يصبح استنتاجا منطقيا بسيطا• هذا من ناحية الدراسات الادارية •

وقد انعكس هذا الوضع على الدراسات العلمية فى مجال العلاقات العامة • فاذا اعتبرنا أن صناعة القرار من وظائف الادارة العليا وتتصل باقامة الواقع السليم لكل مؤسسة بالكيفية التى تخدم مصالحها الأساسية ، ومن ثم اعتبرتها الادارة العليا من الاستخدامات العملية الداخلية للاتصال الادارى ، فان دراسات العلاقات العامة أكدت مرارا على أن العلاقات العامة لا تقوم الا على الواقع السليم لكل مؤسسة ، لكنها فى أحسن الحالات أقامت هذه القاعدة على أساس هش وضعيف ، حيث لا تتحقق هذه القاعدة الا من خلال قيام العلاقات العامة بمراقبة كل ما يحدث فى المؤسسة من سياسات وقرارات ومعاملات وعلاقات ، فاذا وجدت ما يسىء الى واقعها بادرت بتوجيه النصح والمشورة الى الادارة العليا ، التى قد

تأخذ أو لا تأخذ بهذه النصيحة والمشورة بحسب ما تراه هى ، لا بحسب ما تفرضه الأصول السليمة لعلاقة قوية بين الادارة العليا والعلاقـــات العامة ٠ وهذا يرجع الى عدم وضوح العلاقة بينهما ٠

ومن ناحية أخرى ، نجد خبراء العلاقات العامة يؤكدون على أن الأنشطة المهنية للعلاقات العامة تبدأ من الواقع السليم لكل مؤسسة ٠ ولكننا لا نجد تطبيقا عمليا لهذه القاعدة ، حيث تتسع الفجوة غالبا بين واقع المؤسسات المعاصرة وأنشطة العلاقات العامة ، ولا توجد بينهما قنطرة حقيقية تصل ما بين وظائف الادارة العليا التى تقيم بها الواقع السليم لمؤســساتها وأنشطة خبــراء العلاقات العامة فيما يتصل باقناع الجماهير بما تحققه الادارة العليا فى هذا المجال ٠ مما دفع المهتمين بالعلاقات العامة الى المناداة بضرورة وصول العلاقات العامة الى مكانتها فى قمة الهيكل التنظيمى لكل مؤسسة ، بحيث تستطيع أن تمارس دورها من هناك ٠ ومع ذلك ، لم تكن المشكلة فى وصول العلاقات العامة الى هذه المكانة ، وانما كانت المشكلة كامنة فى عدم وضوح العلاقة بيـــن الادارة العليا والعلاقات العامة بصفة عامة ، وعــلاقة العلاقات العامة بصناعة القرار بصفة خاصة ٠

وبالتالى ، فانه يكون علينا أن نتناول نتائج هذه الدراسات العلمية الادارية بالقدر الذى يكشف لنا عن نقاط الالتقاء بين العلاقات العامة وصناعة القرار ، على أســاس أن نقاط الالتقاء هذه تشكل الأرضــية المشتركة بينهما ، والتى على أساسها يمكن أن يتضح دور العلاقات العامة فى عملية صناء ةالقرار ، وأن يتحدد مضمونه بطريقة طبيعية وفعالة ٠

التعريف بالقرار وصناعته :

تتناول الدراسات العلمية الادارية التعريف بالقرار وصناعته بطريقة وصفية أو اجرائية ، فهى تصــف مغزاه أو مضمونه أو تصــف المراحل والعمليات المؤدية اليه ٠ واســتخدام الألفاظ فى مثل هــذا النوع من التعريفات الوصفية أو الاجرائية ، لا يوفر لمثل هذه المصطلحات العلمية درجة عالية من الدقة ٠ ويبدو أن هناك صعوبة أمام استخدام أنـــواع أخرى من التعريفات التى توفر درجة أعلى من الدقة ، كما فى العلوم

الطبيعية · وهذه مشكلة تعانى منها كل العلوم الاجتماعية · ومع ذلك ، لا يمكن القول بعدم جدوى مثل هذه التعريفات الوصفية أو الاجرائية ·

وفيما يتعلق بالقرار ، نجد من هذه التعريفات ذلك التعريف الذى حدده أوفستاد H. Ofstad فى دراسته · (١) فهو يرى أنه يمكن القول بأن شخصا ما اتخذ قرارا عندما يبدأ سلسلة من ردود الفعل فى مواجهة شىء ما أو انه استقر عقليا على القيام بسلوك ما لم يعد عنده شك من حيث وجوب القيام به ، أو أنه أصدر حكما فيما يتعلق بما ينبغى عليه القيام به فى مواجهة موقف معين بعد أن أمعن النظر فى بعض الخيارات السلوكية ·

وفى دراسة أخرى ، نجد وليام أمورى W. Emory وبوويل نيلاند P. Niland يعتبران أن القرار خطوة واحدة فى عملية ذهنية متعددة الخطوات · ويعتبر القرار فى هذه الخطوة نقطة الاختيار والالتزام ، حيث يختاره صانع القرار ويفضله لأنه يحقق هدفه بطريقة أفضل فالقرار هنا هو السلوك الأفضل لتحقيق هدف معين · (٢)

وفى دراسة ثالثة ، يحدد فرانك هاريسون F. Harrison مفهوم القرار بأنه لحظة فى عملية مستمرة لتقويم خيارات عديدة تتصل بتحقيق هدف معين · فعند هذه اللحظة تتركز توقعات صانع القرار على سلوك معين ، فيختاره ويلتزم به ، ويصبح موجها لقدراته الذهنية والعملية لتحقيق هدف معين · (٣)

ويتبين من هذه التعريفات الوصفية أو الاجرائية ، أن القرار كاصلاح علمى لا يجد تحديدا دقيقا · وانما كل ما قدمته هذه التعريفات وغيرها ما هو الا بعض السمات التى قد تساعد على فهم مضمونه فهما

---

1) Ofstad, H. Inquiry Into The Freedom of Decision. Oslo : Norwegian University Press, 1961, p. 15.
2) Emory, C. & Niland, P. Making Management Decisions. Boston : Mifflin, 1968, p. 12.
3) Harrison, E. The Managerial Decision-Making Process. Boston : Mifflin, 1975, pp. 4-5.

عاما ، ولكنها لا تساعد على أن يكون مضمون هذا الاصطلاح أكثـــر تخصصا وتميزا عن غيــره مـ نالاصطلاحات الأخـرى القريبة منه أو المتداخلة معــه ٠

وأما فيما يتعلق بعملية صناعة القرار ، فاننا نجد دراسات علمية كثيرة تقدم تعريفات مماثلة لما قدمته للقرار ذاته ٠ ومن هذه الدراسات على سبيل المثال ، تلك الدراسة التى قام بها فريمونت شل **F. Shull** وزملاءه ٠ (٤) فقد تبين منها أن صناعة القرار عملية انسانية واعيــة تشــمل الفرد والاطــار الاجتماعى الذى يعيش وســطه ٠ وتبنى على توقعات أو فروض واقعية هامة ٠ وتتضمن اختيار نشاط سلوكى واحد من بين خيارات ســلوكية عديدة ، بهدف التحرك نحــو حالة مرغوبة لمصالح معينة ٠

ومن هذه الدراسات العلمية على سبيل المثال أيضا ، تلك الدراسة التى قام بها هربرت سيمون **H. Simon** واعتبر فيها القرار الادارى علما جديــدا ٠ وقد تبين منها أن صــناعة القرار لها ثـــلاثة جوانب أساسية ، وجود ظروف تستدعى اتخاذ قرار معين ، ووجود أســاليب سلوكية ممكنة ، والاختيار من بية هذه الأساليب السلوكية الممكنة ٠ (٥)

ومن هذه الدراسات العلمية على سبيل المثال كذلك ، تلك الدراسة التى قام بها بيتر دروكر **P. Drucker** والتى اوضح فيها أن عملية صناعة القرار هى عملية اختيار بين عدد من الخيارات ٠ وهى نادرا ما تكون اختيارا بين الخيارات الصحيحة والخاطئة ، وانما تكون فى أحسن حالاتها ، اختيارا بين الخيارات الصحيحة تقريبا ، والخيارات التى من المحتمل أن تكون خاطئة ، وغالبا ما تكون اختيارا بين خيارين من المحتمل أن يكون أحدهما أصح من الآخر ٠ (٦)

---

4) Shull, F. & Others. Organizational Decision Making. New York : McGraw-Hill, 1970, p. 31.
5) Simon, H. The New Science of Management Decision. New York : Harper & Row, 1960, p. 1.
6) Drucker, P. The Effective Executive. New York : Harper & Row, 1966, p. 143.

ويتضح من هذه التعريفات جميعها ، أن عملية صناعة القرار أبعد من أن تكون فقط اختيارا بين عدد من الخيارات المطروحة فى مواجهة موقف معين أو مشكلة معينة . خاصة اذا علمنا أن من يتخذ القرار تشكله عوامل نفسية واجتماعية كثيرة ويعيش داخل وسط اجتماعى تحكمه متغيرات عديدة .

استخدامات صناعة القرار :

تتعدد استخدامات صناعة القرار بتعدد الحاجة اليها وتعدد الذين يستخدمونها . ويمكن القول ، بصفة عامة ، أن الاستخدامات الرئيسية لصناعة القرار تبدأ بالفرد العادى ، فالجماعة والمنظمة أو المؤسسة ، ثم المجتمع كله . ولا يعنى بهذا التحديد تسلسلا أو تتابعا لاستخدامات صناعة القرار على أى شكل من الأشكال ، وانما يعنى تحديد المستويات التى تستخدم فيها صناعة القرار . كما أن هذا التحديد يعنى أن لكل مستوى دواعيه التى تختلف عن المستويات الأخرى . ونظرا لأن كل مؤسسة تقوم على أفراد وجماعات ، ولكل مصالحه وحاجاته ، كما أنها تعمل داخل اطار اجتماعى واسع وهو المجتمع الذى تنتمى اليه ، فانه يكون من الضرورى هنا تناول المستويات التى تستخدم فيها صناعة القرار بشىء من التحليل .

والفرد يمثل المستوى الأول لاستخدامات صناعة القرار . وهو يتحرك ويسلك بطريقة معينة لاشباع حاجاته الأساسية . ومن المعروف أن هذه الحاجات الأساسية تنتظم داخل نفسية الفرد بحسب الاحساس بضرورة الاشباع لكل منها . فتبدو الحاجات الأكثر الحاحا فى أعلى التنظيم ، تليها الحاجات الأقل ، فالأقل ، وهكذا . وهناك من يرى أن الحاجة الى تحقيق الذات تمثل أهم هذه الحاجات جميعها . (٧)

ويميل الفرد بصفة عامة الى استخدام استراتيجيات أو خطط بسيطة ، حتى فى مواجهة المشكلات المعقدة ، للحصول على حلول مرغوبة . لكنه فى جميع الحالات يكون محكوما بقلة المعلومات وعامل

---

7) Maslow, A. "A Theory of Human Motivation." Psychological Review, Vol. 50, 1943, pp. 370-396.

الوقت وعامل التكاليف والضغوط النفسية . وهذه كلها تمثل قيــودا عند اختياره لحل معين فى مواجهة مشكلة معينة .

ولعل انتماء الفرد الى جماعة أو جماعات معينة يمثل ظاهـرة اجتماعية ، تجد مبــرراتها فى أن الجماعة تمثـل اطارا اجتماعيا ، يستطيع الفرد من خلاله أن يحقق قدرا من حاجاته . ومع ذلك ، فان الجماعة ذاتها تمثل المستوى الثانى لاستخدامات صناعة القرار ، لما لها من شخصية متميزة عن شخصيات الأفراد المكونين لها . ومن هنا ، فان لكل جماعة حاجاتها ، ولكل جماعة أسلوبها لاشباع هذه الحاجات أو تحقيقها .

وقرار الجماعة لا يعتبر حاصل جمع القرارات الفردية لأعضائها . وانما هو قرار يعكس تركيبا خاصا لرغبات فردية متوافقة ومتفاعلة . ان قرار الجماعة هو نتاج التفاعل بين الآراء الفردية لأعضائها . ولذلك، فهو قرار يتسم بثبات أكثر وحيوية أكبر من ذلك القرار الذى قد يصل اليه الشخص بمفرده ، وان كان هذا لا يعنى بالضرورة أنه الأفضل . كما أن قرار الجماعة يعنى اتساع مجال الاختيار خلال عملية صـناعة القرار ، لتعدد القرار داخل الجماعة .

ولا شك أن هناك الكثيرين من الأفراد ممن يفضلون اتخاذ القرارات من داخل الجماعات التى ينتمون اليها . ورغم أن هــذا التفضيل قد يحرمهم من حرية الاختيار أو قد يصيبهم بشىء من الاحباط الى جانب ضياع وقت طويل ، الا أن هذا التفضيل يوفر لهم تجنب المخاطرة ويقلل من مسئوليتهم الشخصية ويخفف من النقد الذى قد يوجه اليهم ، ويحقق لهم التهرب من النتائج السلبية التى قد تترتب على قرار معين .

واذا كانت الجماعة تعنى تجمعا لعدد من الأفراد ، فان كل مؤسسة معاصرة تعتبر تجمعا لعدد من الجماعات . ولذلك تمثل كل مؤسسة معاصرة المستوى الثالث لاستخدامات صناعة القرار . (٨) ويعتبــر

8) Wadia, M. "Management and The Behavioral Sciences : A Conceptual Scheme." California Management Review, Fall, 1965, pp. 65-72.

القرار على مستوى المؤسسة أكثر تعقيدا منه على مستوى كل جماعة من الجماعات التى تقوم عليها ، لأن الجماعة ما هى الا جزء بسيط من جزئيات عديدة ومتداخلة ومتفاعلة تقوم عليها كل مؤسسة ٠

وفى دراسة قام بها ماركوس أليكسز وتشارلز ويلسون M. Alexis & C. Wilson تبين أن هناك عددا من الصفات التى يتميز بها القرار على مستوى المؤسسة ٠ (٩) ومن هذه الصفات ، ما يسمى بالقرارات المبرمجة Programmed Decisions وهى القرارات التى تتخذ باستخدام الكمبيوتر ، حيث يقدم أنماطا معدة اعدادا جيدا ومعتمدة اعتمادا كبيرا على البحوث ٠ وغالبا ما يكون هذا النوع من القرارات فى المشكلات الروتينية للمؤسسة ٠

ومن هذه الصفات ، ما يسمى بالقرارات غير المبرمجة Non-Programmed Decisions وهى القرارات التى تتخذ فى مواجهة المشكلات غير العادية ، حيث تواجه الادارة العليا ضغوطا من الموقف المحيط بكل مشكلة ، ومن المتغيرات غير المتوقعة التى قد تزيد عملية اتخاذ القرار صعوبة ٠ وتميل الادارة العليا هنا الى اتخاذ قرارات قد تبدو من وجهة نظرها متفائلة ، ولكنها على مستوى المؤسسة قد تكون أقل تفاؤلا ٠

ومن هذه الصفات أيضا ، أن المؤسسة وهى تبحث عن الخيارات الممكنة فى مواجهة موقف معين أو مشكلة معينة يحكمها ويقيدها رغبتها فى تقليل الآثار الناتجة عن المتغيرات غير المتوقعة ٠ ولذلك ، كلما زادت قدرة الادارة العليا على التنبؤ ، كلما زادت قدرتها على تحقيق رغبتها فى اتخاذ قرار يقلل من الآثار السلبية لهذه المتغيرات غير المتوقعة ٠

ويضاف الى هذه الصفات كذلك ، ما تؤدى اليه عملية صناعة القرار من تعلم المؤسسات كيفية التعامل مع البيئة الاجتماعية المحيطة بها ، وكيفية التعامل مع بيئة العمل داخلها ، الى جانب تعلمها لكيفية التكيف مع الجماعات الموجودة فى البيئتين ٠ وان كان هناك شك قليل فى عدم قدرة بعض المؤسسات على الاستفادة من عملية صناعة القرار فى تحقيق ذلك ٠

---

9) Alexis, M. & Other. Organizational Decision Making. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1967, pp. 76-78.

والقرارات تتخذها الادارة العليا فى كل مؤسسة من خلال الوظائف الرئيسية التى تقوم بها أساسا ، سواء ما يتعلق منها بتحديد الأهداف أو التخطيط أو التنظيم أو ادارة الأفراد أو التوجيه أو الرقابة . ومع ذلك ، نجد أن عملية اتخاذ القرار تمتد الى أبعد من هذه الوظائف الادارية . فهناك قرارات تتصل بالمستهلكين وتوفير المواد الخام والانتاج والتوزيع . وهذا يعنى أن عملية صناعة القرار تشمل كل الجوانب التى تشكل مؤسسة معينة وتؤثر عليها .

وأخيرا ، نأتى الى المستوى الرابع من المستويات التى تمثل استخدامات صناعة القرار ، ونقصد به ما يتصل بالمجتمع . وهنا يكون القرار أكثر تعقيدا منه على مستوى المؤسسة . والادارة العليا فى المجتمع ، ممثلة فى الحكومة ، تمارس صناعة اتخاذ القرار فى كل ما يدخل فى اختصاصها ، سواء فيما يتعلق بالتعليم أو الثقافة أو الصحة أو النظام والأمن أو العدل ، وغيرها .

وقد يؤدى تتابع المستويات الأربعة هنا الى اضافة مستوى خامس يتصل بعملية اتخاذ القرار على مستوى العالم ، ممثلا فى منظماته الدولية المختلفة . وهذا القول بوجود المستوى الخامس له ما يبرره . فالمنظمات الدولية تمارس دورها ومسئولياتها منذ نهاية الحرب العالمية الثانية ، وهى تعتبر فى مضمونها مؤسسات عالمية تتكون عضويتها من مجتمعات دولية . ومن الناحية الرسمية على الأقل ، تعتبر قرارات هذه المنظمات الدولية ملزمة لأعضائها ومحققة لأهداف تتصل بمصالحهم .

وبذلك ، يتضح أن هذه المستويات الخمسة لعملية صناعة القرار تعنى أنها عملية شاملة وممتدة من الفرد الى المجتمع الدولى ، أى من أصغر خلية فى بناء المجتمع الدولى ، الى هذا الكيان الكبير الذى تنتظم داخله كل المجتمعات البشرية التى تقوم على هذه الخلية الواحدة . وهى عمليات شاملة لأنها تتصل أساسا بتوفير الأساليب التى تتحقق بها المصالح فى كل هذه المستويات .

صناعة القرار كعملية متكاملة الجوانب :

على الرغم من أن صناعة القرار تعتبر من العمليات التى تتشكل

من جوانب متعددة ومتفاعلة ومتكاملة ، الا أن بعض الدراسات العلمية تغفل هذه الحقيقة وتركز على جانب واحد من جوانبها أو أكثر . ولا شك فى أن تجاهل هذه الحقيقة من جانب هذه الدراسات يعوق الفهم الكامل لعملية صناعة القرار ، ويضعف التعامل مع كل متغيراتها ، ويقلل من القيمة العلمية للنتائج التى يمكن أن تصل اليها مثل هذه الدراسات .

ولقد تبين أن عملية صناعة القرار لها جوانب فلسفية ونفسية واجتماعية ونفسية اجتماعية . كما أن لها جوانب اقتصادية واحصائية ورياضية ، بالاضافة الى جوانبها القانونية والأنثربولوجية والسياسية . وهذا التعدد فى جوانبها يؤكد على حقيقة هامة ، وهى أن عملية صناعة القرار من العمليات المعقدة ، بل انها من العمليات البالغة التعقيد . ومع ذلك ، لا يمكن القول بأن هذه الجوانب منفصلة فى تأثيرها على هذه العملية ، ولكنها تتبادل التأثير والتفاعل من ناحية ، وتتكامل نتائج تفاعلها بالكيفية التى تصنع عملية واحدة ذات هدف واحد ، وان تعددت مستويات استخدامها ، من ناحية ثانية .

فمن الجانب الفلسفى لهذه العملية نجد أن القيم والأخلاقيات التى يعتنقها من يقوم بها فى كافة مستوياته تمثل موجها له عندما يتحتم عليه أن يختار من بين الخيارات المطروحة أمامه . وهى تمارس تأثيرها بطريقة ضمنية أحيانا وبطريقة علنية أحيانا أخرى . ذلك ، لأن الخيارات المطروحة ليست فى مضمونها الا أساليب مرغوبة لتحقيق أهداف مرغوبة، وحكم صانع القرار عليها بأنها مرغوبة أو غير مرغوبة تحكمه القيم والأخلاقيات التى يعتنقها ، خاصة اذا علمنا أن هذه العناصر ذات جذور عميقة داخل نفسه .

واذا أخذنا مثالا على ذلك ، وجدنا أن الدين ، وهو أحد المصادر الأساسية لقيم الفرد وأخلاقياته ، يشكل علاقته بالآخرين ، ويشكل أيضا سلوكه فى مواجهة الخيارات السلوكية المطروحة امامه فى كل وقت ، ويشكل كذلك نظرته الى الحياة من حوله ، والى الأهداف التى يسعى الى تحقيقها ، والى الأساليب التى يختارها لتحقيقها ، وما شابه ذلك . وهى كلها أمور يتسع نطاقها لتمتد الى أبعد من عملية صناعة القرار ذاتها .

وتمثل القيم والأخلاقيات ما يعرف باطار المثل المحيط بكل عملية لصناعة القرار · وهى تلعب دورها فى عملية صناعة القرار عند تحديد الأهداف ، وتحديد الخيارات ، وعند الاختيار ، وعند تحديد وقت التنفيذ ووسائل التنفيذ · كما تمارس دورها أيضا خلال الرقابة على التنفيذ ومتابعته · وهـذا يعنى أن دور القيم والأخلاقيـات فى عملية صناعة القرار شامل لكل مراحلها ، لأنها جزء من حياة صانع القرار ذاته · ولذلك ، فهى تنعكس على سلوكه الذى يستهدف الخيار وتنفيذ ما اختـــار ·

أما من الجانب النفسى لهذه العملية ، فاننا نجد انه من الصعب أن نغفل اتصال علم النفس بسلوكيات صانع القرار · واذا كان السلوك الانسانى ، فى معظمه ، تعليميا بأكثر منه وراثيا ، الا أنه نتاج لعمليات اختيارية واعية وغير واعية · ولذلك ، فهذا السلوك الانسانى يعكس حدود المعرفة الانسانية وتعقيدات البيئة المحيطة بالانسان ·

ونحن نعرف أن المعرفة الانسانية تعتمد اعتمادا أساسيا على الخيال، والخيال مركب من العلاقات والخبرات والقيم والعواطف · ومن هنا ، فان اختيار صانع القرار لخيـــار معين يعكس نوعية شـــخصيته وادراكه وصوره الذهنية عن الناس وأدوارهم ومؤســساتهم · كما يعكس قيمه وعواطفه · ولقد أفاض باحثون كثيرون فى الحديث عن تأثير اللاوعى على عملية صناعة القرار · وأرجعوا الى اللاوعى مسئولية ما يصل اليه صانع القرار أحيانا من قرارات جانحة أو قرارات شاردة ·

وعلى ذلك ، يمكن أن نجد تأثير الجانب النفسى ، بكل ما يقوم عليه من خيال وعواطف وادراك ، على عملية صناعة القرار على مستوى الطموح الذى يصل اليه صانع القرار وهو يحدد أهدافه ، وعلى تحديده للخيارات وتقويمها ، واستعداده لقبول خيار معين ، واختياره لهـذا الخيار المعين ، وتطبيقه ومتابعته ، وردود فعله تجاه نتائج التطبيق · وهذا يعنى أن صانع القرار لا يســتطيع أن يهرب من القوى النفســية المؤثرة عليه · وهذا يفرض عليه الاعتراف بوجودها ، ومحاولة معرفة نفسه بطريقة أفضـــل ·

وأما من الجانب الاجتماعى والنفسى الاجتماعى ، فاننا نجد ان

هناك قيما اجتماعية وانتماءات اجتماعية تلعب دورها جنبا الى جنب مع القيم الشخصية لصانع القرار ٠ ان صانع القرار لا يستطيع أن يتجاهل مصـالحه الخاصة ولا مصـالح الجماعات التى ينتمى اليها ، كالأسرة والأصدقاء ٠ واذا حدث وكان هناك خيار يتعارض مع هذه المصالح ، فانه سوف يرفضـه ٠ ومن هنـا ، فان التوفيق بين القيـم الشـخصية والاجتماعية والانتماءات الخاصة والاجتماعية ، هو الطريق الموصـل الى سلوك يتناسب مع هذه الضغوط الاجتماعية والنفسية الاجتماعية ٠

ولعل هذا التوفيق يتضـح بدرجة أكبـر عند تحديد الجماعات لأهدافها وتحديد خيـاراتها وتقويمها والاختيار من بينها وتطبيقها ٠ ولكن ليس معنى ذلك أن هذه الضغوط الاجتماعية والنفسية الاجتماعية تمارس تأثيرها على مستوى الجماعة فحسب ، وانما يعنى ذلك أن دورها على مستوى الجماعة أوضـح من المستويات الأخـرى ، ولكنها متواجدة فى كل المستويات ٠

وأما من الجانب الاقتصادى والاحصائى ، فلا أحد ينكر الجانب الكمى فى عملية صناعة القرار ، لأن أحدا لا ينكر قياس الفائدة التى تعود على صانع القرار من قرار معين يتخذه ٠ بل ان أساس الاختيار من بين خيارات معينة فى مواجهة موقف معين أو مشكلة معينة يقوم على رغبة صانع القرار فى تحقيق أكبر فائدة ممكنة من اختيار معين ٠ وفى حالة غياب المعلومات الكاملة ، يضطر صانع القرار الى تحمل قدر من المخاطرة بالاعتماد على استخدام التخمين والاحتمالات ٠

أما الجانب الرياضى ، فتبدو أهميته عند استخدام صانع القرار للنماذج الرياضية وتطويعها لتمثل المواقف الواقعية الحقيقية ٠ والنموذج الرياضى هو عبارة عن تصور ذهنى له طبيعة رياضية ، وهو أيضـا محاولة لتصوير قطاع من الحقيقة وشرحها بطريقة مبسطة ٠ ولكى يطوع النموذج الرياضى ليمثل المواقف الواقعية الحقيقية ينبغى أن تقاس كل المتغيرات وأوزانها والعلاقات السببية ، وأن تترجم الى أرقام ٠

وتستخدم هذه النماذج الرياضية فى عملية صناعة القرار لتجربة وتقويم الآثار والتغيرات والتنبؤ بها ٠ وتصور امكانات النجاح للأفكار

والانماط السلوكية الجديدة ، وتقديم فهم افضل للعمليات والانشطة بما يفيد فى تحديد امكانات تطويرها . وهذه الاستخدامات لها دورها فى تحديد كفاءة الأهداف ومدى صلاحيتها ، وتحديد العلاقات بين الخيارات المطروحة وتقويمها . واذا طبق القرار ، تصلح هذه الاستخدامات فى تحديد النتاج المتوقعة داخل اطار التكاليف المحددة والوقت المحدد .

وأخيرا ، نأتى الى الجوانب القانونية والأنثربولوجية والسياسية ، وهنا نجد أن كل أنواع المؤسسات المعاصرة تعمل داخل بيئة اجتماعية تضم قوى لها تأثيرها على عملية صناعة القرار . وهذه القوى المؤثرة تشمل القوانين المطبقة فى مجتمع معين ومؤسساته السياسية وثقافته وتقاليده وأنماط السلوك المقبولة وغير المقبولة . وهذه القوى جميعها لا يمكن تجاهلها عند اتخاذ قرار معين فى مواجهة موقف معين أو مشكلة معينـــة .

غير أنه لا يمكن القول بأن هذه القوى القانونية والأنثربولوجية والسياسية تمارس تأثيرها على عملية صناعة القرار عند مستوى المؤسسة فحسب ، وانما أردنا التركيز على المؤسسات المعاصرة لتوضيح مضمون الدور الذى تلعبه هذه القوى . والواقع يؤكد على أن صانع القرار فى كل المستويات لا يستطيع أن يتجاهل تأثير هذه القوى . فهل يستطيع الفرد على سبيل المثال ، أن يتخذ قرارا معينا فى مواجهة مشكلة معينة ، ويكون هذا القرار مخالفا للتشريعات والقوانين وأنماط السلوك المقبولة داخل مجتمعة ؟ لاشك أن الاجابة هنا بالنفى . وقس على ذلك كل المستويات التى تستخدم فيها صناعة القرار .

ان هذه الجوانب جميعها ، وهى تمارس تأثيرها وتتفاعل معا ، تؤكد بما لا يدع مجالا لأى شك أن عملية صناعة القرار ليست عمليـــة بسيطة فى أى مرحلة من مراحلها . ولكنها عملية بالغة التعقيد فى كل مستوياتها . وهذا يعنى أنها عملية تدخل فى اهتمامات علوم كثيرة ومتعددة ، وتدخل فى اهتمامات باحثين من تخصصات متشعبة . ورغم أن عملية صناعة القرار تلقى اهتماما كبيرا فى الدراسات العلمية الادارية ، الا أن هذا لا يؤدى الى الاعتقاد ، حتى ولو بدى ذلك ظاهريا ، أن عملية

صناعة القرار قاصرة على الادارة العليا فحسب ، وان كانت هذه الزاوية هى التى تهمنا هنا .

مراحل عملية صناعة القرار :

تعتبر عملية صناعة القرار من العمليات الدينامية المعقدة والمتتابعة. وهى عملية دينامية لأنها لا تكون ساكنة غالبا . فهى ليست اجراءا ثابتا أو لحظة اختيار محددة ، ولكن الحركة والتفاعل سمة أساسية لها . ولقد تبين من تحليل الجوانب المختلفة لها ، أنها جوانب متشعبة وعديدة ولكنها متكاملة . وهـذا يعنى أنهـا تتكون من عناصر شتى متداخلة ومتفاعلة ، لتصنع لنا فى النهاية عملية دينامية ، أى لتصنع لنا تفاعلا هادفـــا .

وعملية صناعة القرار عملية معقدة ، لأنه فضلا عن أنها تتكون من جوانب عديدة ومتفاعلة ومتكاملة ، فانها تتكون من عدة عمليات فرعية، كل منها تحكمها وتحركها وتحدث تفاعلها عناصر كثيرة . فعملية تحديد الأهداف ، على سبيل المثال ، وهى أولى العمليات الفرعية لعملية صناعة القرار ليست عملية بسيطة ، وانما تحكمها عناصر نفسية واجتماعية عديدة ، وتحركها دوافع كثيرة وتحدث تفاعلها اعتبارات متنوعة . ثم انها قد تتعرض للتعديل والتغيير والزيادة والنقص مرات ومرات . وقس على ذلك ، كل العمليات الفرعية التالية لتحديد الأهداف .

ثم ان هذه العمليات الفرعية لعملية صناعة القرار لا تتم عشوائيا ، ولكنها تتــم بطريقة منظمة ومتتابعة . وهذه هى الســمة الثالثة لها . فلا يمكن القول بأن عملية تحديد الخيارات تسبق عملية تحديد الأهداف أو عملية التطبيق تسبق عملية الاختيار ، وهكذا . انما يمكن القول بأنه لكى تحقق صناعة القرار مفهومها ومضمونها ، فانه ينبغى أن تتم عملياتها الفرعية بطريقة متتابعة .

ولذلك سميت هذه العمليات الفرعية المتتابعة لعملية صناعة القرار ، بمراحل عملية صناعة القرار . فكلما انتهت مرحلة بـدأت المرحلة التى تليها ، الى أن نصل الى المرحلة الأخيرة التى ترتبط بالمرحلة الأولى

من خلال عملية تقويم نهائية ، نقيس بها النتائج الايجابية والسلبية التى انتهت اليها عملية معينة لصناعة القرار · وهذه المراحل المتتابعة لعملية صناعة القرار ، هى : مرحلة تحديد الأهداف ، ومرحلة البحث عن الخيارات وتحديدها ، ومرحلة تطبيق القرار ، ومرحلة متابعة تنفيذ القرار والرقابة عليها · (انظر شكل رقم ١ حول بيان مراحل عملية صناعة القرار) ·

(أ) مرحلة تحديد الأهداف :

تلعب الأهداف دورا بالغا فى حياة المؤسسات ، بحيث يمكن القول بأنه اذا انتهت أهدافها انتهت حياتها · كما أن لها دورا بالغا فى عملية صناعة القرار · واذا كنا نقول بأن مراحل عملية صناعة القرار متتابعة فان مرحلة تحديد الأهداف تعتبر هى المرحلة الأولى ، وبالتالى ، فهى العملية المحركة لكل العمليات الفرعية التالية لها ، والتى تقوم عليها المراحل المتتابعة لعملية صناعة القرار · بل أنه يمكن القول بأن تحديد الأهداف تحول العمليات الفرعية لعملية صناعة القرار الى أساليب متتابعة لتحقيق غاية معينة ، فهى تعطى لعملية صناعة القرار مضمونها وغايتها ومبرر وجودها ·

وبصفة عامة ، يمكن القول بأن مرحلة تحديد الأهداف تجد جذورها فى التطبيق وتبرز منه · وبها تحتفظ عملية صناعة القرار بوحدتها ، وتصبح لها غايتها ، وتحقق تكاملها ، وتتحول الى سلوك هادف · ولكى توفر مرحلة تحديد الأهداف لعملية صناعة القرار كل هذه السمات الحيوية ، ينبغى أن تحقق هى ذاتها للأهداف مواصفات أساسية ، بدونها لا يمكن القول أن مرحلة تحديد الأهداف تمت بنجاح · وهذه المواصفات الأساسية يمكن اجمالها ، فيما يلى :

١ ـ أن تنبع الأهداف من واقع التطبيق داخل المؤسسة ومن خلال التفاعل مع بيئة العمل داخلها والبيئة الاجتماعية من حولها ، لكى يمكن القول بأنها أهداف واقعية ·

٢ ـ أن تصاغ الأهداف بأسلوب علمى محدد وواضح · فالأسلوب

الانشائى يطبع الأهداف بالمبالغة والخيال ، ويجعلها عرضة للتأويلات والتفسيرات . وهذه السلبيات تسىء الى الأهداف .

٣ - أن تتصف الأهداف بالمرونة . ذلك لأنه خلال مرحلة تحديدها تتعرض للتغيير والتبديل ، فاذا كانت جامدة لم يتمكن صانع القرار من احداث ما يراه من تغييرات بالكيفية التى يراها ملائمة للمتغيرات التى تصنع موقفا معينا أو مشكلة معينة . ولذلك ، فالمرونة هنا صفة أساسية.

٤ - أن تكون قابلة للقياس باستخدام أسلوب من اساليب القياس المتعارف عليها . ذلك ، لأنه اذا لم تتوفر هـذه الصفة صـعب تقويم النتائـج .

٥ - أن تكون قابلة للتقسيم الى مراحل زمنية ، يتكامل بانتهائها التطبيق وتتحقق النتائـــج .

٦ - أن تكون قادرة على تحديد مسئولية تنفيذها وتحديد من يتولى تنفيذها ، حتى تسهل المتابعة والمراقبة .

وبهذه الصفات ، تصبح مرحلة تحديد الأهداف هى القاعدة لأى نشاط ادارى تقوم به الادارة العليا ، كما تصبح قاعدة لعملية صـــناعة القرار التى تعتبر مضمون كل نشــاط ادارى . وبتوفير هذه الصـفات الأساسية للأهداف التى يضعها صانع القرار ، تنتهى المرحلة الأولى ، وننتقل الى المرحلة الثانية .

(ب) مرحلة البحث عن الخيارات :

مرحلة البحث عن الخيارات هى المرحلة التى يقوم خلالها صانع القرار بدراسة بيئة العمل أو البيئة الاجتماعية أو كلاهما معا ، للحصول على معلومات يستطيع بها صياغة متغيرات مناسبة لتحقيق هدف معين أو أهـداف معينة . ولئن كان مضـمون هذه المرحلة متفقا عليه بين الباحثين ، الا أن هناك خلافا كبيرا بينهم حول تحديد نوعية الأنشطة التى تشملها هذه المرحلة وتقوم عليها .

ففى دراسة قام بها فرانسيز أجويلار **F. Aguilar** مثـلا ، قسم الأنشطة التى تقوم عليها هذه المرحلة الى أربعة أنواع . فقد تقتصر

(١) تحديد الأهداف

مراجعة الأهداف

(٢) البحث عن الخيارات

(٣) المقارنة وتقويم الخيارات

مراجعة الأهداف أو تحديثها

التعرف على خيارات جديدة

(٦) المتابعة والرقابة

تطبيق السلوك السليم كما تمليه الضرورات

(٥) تطبيق القرار

(٤) اتخاذ القرار

شكل رقم (١) رسم توضيحى يبين مراحل عملية صناعة القرار

هذه المرحلة على تعرض صانع القرار للمعلومات بطريقة غير مباشـرة Undirected Viewing وهنـا ، لا يكون لصانع القرار هدف الا تقصى المعلومات من خلال مصادر قد يختارها بما يتناسب مع خبرته واهتماماته . وقد تعنى هذه المرحلة تعرض صانع القرار للمعلومات تعرضـــا مباشرا Conditioned Viewing ولكن بدون نشاط جـاد وهادف منه . ومع أن صانع القرار هنا لا يحدد نوعية المعلومات التى يبحث عنها ولا مصادرها ، الا أنه يكون حساسا تجاه نوعية معينة من الحقائق التى يعتبرها ذات مغزى معين له . وقد تقوم هذه المرحلة على بحث غير رسمى Informal Search حيث يبذل صانـع القرار جهدا محدودا ولكنه غير منظم للحصول على معلومات معينة تخدم هدفـا معينا . وأخيـرا ، قد تعتمد هـذه المرحلة على بحث رسـمى Formal Search حيث يبذل صانع القرار جهدا متعمدا ويستخدم منهجا علميا منظما،للحصول على معلومات تتصل بموضوع معين.(١٠)

وفى دراسة قام بها سيرت R.M. Cyert وزملاؤه كمثال آخر ، لم يعترفوا بهذه الأنواع الأربعة من الأنشطة التى حددتها الدراسة السابقة كمضـمون لهذه المرحلة . فعندما تبرز مشـكلة ما ، تجـرى المؤسسة بحثا عاديا لتحديد الخيارات الممكنة والكشف عن السلوك غير المناسب . وهذا يعنى أن هذه المرحلة تؤدى عـادة الى تحديد بعض الحلول الممكنة فقط . (١١) ومن الواضح هنا أن هذه الدراسة تؤكد على نوعية واحدة من الأنشطة ، وهى النوعية الأخيرة فى الدراسة السابقة .

ومع ذلك ، نجد دراسات أخرى تنظر الى هذه المرحلة نظرات أخرى ، وتخرج بنتائج مخالفة . ففى الدراسة التى قام بها ماركوس اليكســز M. Alexis وتشـــارلز ويلســـون C. Wilson على

---

10) Aguilar, F. Scanning The Business Environment, N.Y. : Macmillan Co., 1967, pp. 19-21.

11) Cyert, R. & Others. "The Role of Expectations In Business Decision Making." Administrative Science Quarterly, December 1958, p. 337.

سبيل المثال أيضـا ، وجدنا انهما يحددان مستويين فقط ، كمضـمون لهذه المرحلة : أولهما ، يقوم على البحث عن عدد محدود من الخيارات. ويستخدم صانع القرار خـلال هذا البحث كل الأساليب للوصـول الى خيارات محدودة ومختارة ومتصلة بهدفه . وثانيهما ، يقوم على البحث عن حل مرضى من خلال المقارنة التى يجريها صانع القرار بين الخيارات التى وصل اليها فى المستوى الأول . (١٢)

ولئن كان فى الامكان النظر الى هذه الدراسة على انها تشترك مع الدراسة السابقة عليها فى تحديدها لنوعية واحدة من الأنشطة التى تقوم عليها هذه المرحلة ، الا أنه يمكن النظر اليها من زاوية أخرى ، حيث دمجت هنا بين هـذه المرحلة والمرحلة التى تليها من مراحل عمليـة صناعة القرار ، واعتبرتهما مرحلة واحدة ، وهنا يكون الاختلاف بينها وبين الدراسة السابقة ، بل بينها وبين دراسات أخرى لا ترى ما تراه من حيث الدمج بين هاتين المرحلتين .

ويبدو أن تعدد مستويات الأنشطة الداخلة فى هذه المرحلة ونوعيتها يرتبط ارتباطا أساسيا بمستوى استخدام عملية صناعة القرار ذاتها . فاذا كانت تتم على مستوى الفرد أو الجماعة ، فانه يغلب على مرحلة البحث عن الخيارات الاعتماد على الطرق المباشرة وغير المباشرة وغير الرسمية . بينما لو كانت على مستوى المؤسسة أو المجتمع ، فانه يغلب عليها الاعتماد على الطريقة الرسمية أى طريقة البحث العلمى المنظم . ذلك لأن كل مستوى له امكاناته وقدراته التى تحكم اتجاهه نحو هـذه الطريقة أو تلك من طرق البحث عن الخيارات .

ومن الملاحظ هنا ، أن خطوات البحث عن الخيارات لا تتم بطريقة متتابعة ، ولكنها تتم بطريقة متوازية . ذلك ، لأن صانع القرار يهتم بعدة خيارات قابلة للقبول فى نفس الوقت . غير أن تقويمها يتم بطريقة متتابعة ، حيث يتناولها واحدا بعد الآخر . كما أن قراره فى مواجهة

---

12) Alexis, M. & Other. "Basic Frameworks For Decisions." Journal of The Academy of Management, August, 1962, p 163.

كل منها لا يكون نهائيا ، حيث يرفض فقط الخيارات التى لا تتوفر فيها المتطلبات اللازمة لتحقيق الهدف الموضوع ٠ ويؤجل البت فى الخيارات التى يحتمل قبول أحدها ، الى أن تأتى لحظة الاختيار بينها ٠ ومن المحتمل أن يستمر صانع القرار فى البحث عن خيارات جديدة ، حتى ولو كان قد استقر ضمنيا على أحد الخيارات التى أرجأ البت فيها ٠

ومن الملاحظ هنا أيضا ، أن مرحلة البحث عن الخيارات تتم عادة داخل اطار من القيود المادية والزمنية ٠ وبمعنى آخر ، ليس أمام صانع القرار فرصة كبيرة لبحث طويل ٠ ذلك ، لأن الوقت المحدد لمواجهة مشكلة معينة والامكانات المادية المرجوة للبحث عن حل مناسب لها ، كلها تشكل قيودا على صانع القرار خلال مرحلة البحث عن الخيارات ، فلا تترك له مجالا كبيرا للاستمرار بلا حدود ٠

وبناء على ذلك ، فانه نادرا ما تكون المعلومات اللازمة والمستهدفة خلال مرحلة البحث عن الخيارات كافية أو كاملة ٠ ومن هنا ، تكون الخيارات التى يمكن الوصول اليها محدودة تبعا لذلك ٠ ويمكن القول بأن مرحلة البحث عن الخيارات تتوقف عندما يصل صانع القرار الى وضع يشعر فيه أن التكاليف اللازمة لمزيد من المعلومات تتزايد بشكل واضح ، بينما قيمة المعلومات الاضافية التى يسعى اليها تتضاءل بشدة ٠

(ج) مرحلة المقارنة وتقويم الخيارات :

بعد انتهاء مرحلة البحث عن الخيارات ، تبدأ مرحلة المقارنة بين الخيارات التى تم الوصول اليها وتقويم كل منها ٠ وفى هذه المرحلة يقوم صانع القرار بفرز الخيارات التى أمامه وتصنيفها والمقارنة بينها ليختار منها الخيارات الأنسب ٠ وهنا ، نجد أربعة أنواع من الخيارات ، وهى الخيارات الحسنة أو الايجابية والخيارات المخففة أى التى لا تؤدى الى سلبيات أو ايجابيات ، والخيارات المختلطة أى التى تتساوى نتائجها السلبية والايجابية ، والخيارات الضعيفة أى التى تؤدى الى نتائج سلبية ٠

ومن الطبيعى أن يحدد صانع القرار الخيارات الحسنة أو الايجابية أولا ، وهى تلك الخيارات التى تعطى نتائجها أكبر عدد من الايجابيات وأقل عدد من السلبيات ٠ ثم يحاول أن يدرس كل خيار منها على

حدة ، وهذه عملية تحتاج الى دراسة وفهم وتفكير واستيعاب . ويساعده على ذلك وضوح الأهداف التى حددها والفروض التى وضعها والمعلومات التى جمعها .

ثم ان قدرة صانع القرار على أن يحدد أولويات تقوم على الفائدة التى يتوقعها من كل خيار ايجابى ، تلعب دورا أساسيا فى هذه المرحلة. وهنا ، يجد أمامه ثلاث حالات محتملة للخيارات الايجابية المطروحة أمامه . أولاها ، تفترض وجود حالة من التأكد الكامل والمعلومات الدقيقة التى تدعم هذا التأكد من النتائج التى يمكن أن تترتب على كل خيار ايجابى مطروح . وثانيتها ، وجود حالة عكسية تماما للحالة الأولى ، وهى تفترض أن نتائج كل خيار ايجابى لا يمكن تحديدها ولو حتى باستخدام الاحتمالات . وثالثتها ، وجود حالة يمكن الاعتماد فيها على الاحتمالات لتحديد ما يتوقع من نتائج مترتبة على كل خيار ايجابى مطروح . وهذه الحالة الأخيرة تتطلب قدرا كبيرا من المخاطرة .

وفى الحياة العملية ، نجد أن الحالة الأولى للخيارات الايجابية المطروحة نادرة الحدوث لأنها تتطلب وعيا كاملا عند صانع القرار ، وهذا ما لا يمكن توفره على ضوء الظروف المحيطة بكل مستوى من مستويات صانع القرار . والحالة الثانية نادرة كذلك كالحالة الأولى تماما . والواقع يؤكد على أن صانع القرار يعتمد على الاحتمالات لتقدير النتائج المتوقعة لكل خيار ايجابى . فمن الشائع أن المعلومات اللازمة لتحديد نتائج الخيارات المطروحة لا تكون كاملة تماما . وبالتالى يحتاج صانع القرار الى تحمل قدر من المخاطرة . وهذا القدر من المخاطرة يزيد أو ينقص بزيادة المعلومات التى يحتاج اليها صانع القرار أو نقصها . وهناك العديد من الأساليب الاحصائية التى تساعد صانع القرار فى هذه المرحلة ، وتجعله قادرا على تحديد درجة المخاطرة الكامنة فى كل خيار مطروح .

(د) مرحلة اتخاذ القرار :

بعد انتهاء مرحلة المقارنة بين الخيارات الايجابية المطروحة وتقويم النتائج المحتملة لكل منها ، يكون على صانع القرار أن يختار أحدها ،

على أساس أنه اكثرها تحقيقا للنتائج الايجابية وأقلها تحقيقا للنتائج السلبية • وهذا الاختيار هو الذى يعرف بمرحلة اتخاذ القرار •

وتعتبر لحظة الاختيار ذروة عملية صناعة القرار ، ولكنها ليست كما يفترض البعض كل عملية صناعة القرار ذاتها ، فهناك مراحل سابقة عليها وأدت اليها ، وهناك مراحل تالية لها وتؤدى اليها • ان عملية صـناعة القرار سلسلة من المراحل العلميـة المتتالية والمتكاملة ، ولكل مرحلة دورهـا وأهميتها ، وان كانت مرحلة اتخاذ القـرار أو لحظة الاختيار تعتبر أهمها وأخطرها •

ولسوف يجد صانع القرار ، خلال هذه المرحلة ، ان اختيار أفضل الخيارات ليس دائما سهلا وواضحا • ذلك لأن الخيارات الايجابية يمكن أن تكون مجموعة من الخيارات المتنافسة • وقد يكون الخيار الأفضل غير مقبول من الجماعات التى تقوم عليها مؤسسته لأنه يؤثر عليها تأثيرا سلبيا ، وان كان هو الأفضل بالنسبة لنتائجه الايجابية على المؤسسة • ثم ان صانع القرار عليه أن يكون اختياره محققا لأكبر عدد من الأهداف وليس محققا لأكبر عدد من النتائج الايجابية لهدف واحد بعينه •

وبصفة عامة ، يمكن القول أن صانع القرار يواجه عند اتخاذ قراره عدة صعوبات • فاذا واجه خيارين متساويين فى نتائجهما الايجابية ، كان عليه أن يختار أحدهما ، وقد يبدو له أنه لا يوجد خيار بعينه يستطيع أن يحقق الغرض من الاختيار • وهنا قد يكون اختيار اثنين أو ثلاثة من الخيارات الأفضل هو الحل المناسب ، على أن ينفذ الخياران أو الخيارات الثلاثة فى وقت واحد • وهذه الصعوبات وغيرها تفرض على صانع القرار التأنى وامعان الفكر قبل أن يصـل الى لحظة الاختيار ذاتهـــا •

(هـ) مرحلة تطبيق القرار :

لا يوجد قرار بدون تطبيق • فهذا النوع من التجريد لا يتصـل بالواقع • والتطبيق هو الذى ينقل القرار من الفكر الى العمل داخـل اطار من قيود الوقت والطاقات والامكانات • وعندما يتخذ القرار ،

ينبغى أن ينفذ تنفيذا ايجابيا ، حتى يحدث تأثيرا بالكيفية التى تتناسب مع تحقيق الأهداف المرجوة منه ٠

ولقد تبين من دراسة قام بها صامويل ترول S. Trull أن نجاح القرار يعتمد على نوعيته من ناحية ، وعلى تطبيقه من ناحية ثانية ٠ ونوعية القرار تعتمد على مدى التزامه بالقيود العملية القائمة ومدى قربه من الوقت الأمثل وقربه من الكم الأمثل للمعلومات ، ومدى تأثير صانع القرار عليه ٠ أما تطبيق القرار ، فانه يعتمد على مدى تجنب صراع المصالح ، ومدى درجة المخاطرة ، ومدى فهم الذين ينفذونه لـه ٠ (١٣)

ونوعية القرار ينبغى أن تتوفر فى مرحلة اتخاذ القرار ٠ أما تطبيق القرار فهو ما يهمنا فى هذه المرحلة ، حيث نجد أن الصراع بين المصالح وسوء الفهم لمضمون القرار وضروراته ونتائجه المحتملة من أهم ما يمكن أن يواجه صانع القرار من صعوبات عند التطبيق ٠ وهنا يجد الاتصال الادارى أحد استخداماته العملية ، ذلك لأن اقتناع الجماعات التى تقوم عليها مؤسسة معينة بقرار معين تتخذه الادارة العليا فيها يمثل المطلع القوى نحو تحقيق النجاح الكامل للقرار ٠

ان تطبيق أى قرار يقوم على الجماعات الانسانية ٠ وسلامة القرار تتوقف على ما يحدثه القرار من تأثيرات سلوكية بين هذه الجماعات الانسانية ٠ وعلى الرغم من أن هناك قلة من القرارت الفنية التى لا تثير استجابات أو ردود فعل من جماعات العاملين ، الا أن هذا الوضع ليس هو الشائع ٠

ويؤكد ألفار البينج A. Elbing على هذه الحقيقة فى دراسة له ، عندما يقول بأن الانسان هو العربة التى تنقل القرارات الى حيز التطبيق ٠ وردود فعله فى مواجهة هذه القرارات ليست فقط بسبب نوعية القرار ، ولكن أيضا بفعل كل الظروف الفنية والاجتماعية المحيطة

---

13) Trull, S. "Some Factors Involved In Determing Total Decision Success." Management Science, February, 1966, p. 272.

بالقرار . وهذا الانسان لا يمكن تعبئته كما تعبـأ الموارد والامكانات الأخرى . ومن هنا ، لا يتوقف عمل الادارة العليا عند مرحلة اتخاذ القرار ، ولكنه يمتد أيضا ليشمل نقل القرار الى دينامية السلوك داخل النظام الاجتماعى لمؤسستها . (١٤)

واذا كان هذا الجانب الانسانى يمثل أهم جوانب التطبيق ، الا أن هناك جوانب أخرى ينبغى أن تراعيها الادارة العليا ، حتى يكتمل لقرارها عوامل نجاحه ، مثل اختيار التوقيت السليم ، وتوفير التكاليف اللازمة وقبول الحد المعقول من المخاطرة . وهى كلها جوانب لهـــا أهميتها ، بحيث لا يمكن القول بامكان نجاح التطبيق بدون توفرها .

(و) مرحلة المتابعة والرقابة :

عند تطبيق قرار ما ، لا يمكن أن تتوقع الادارة العليا أن نتائجه سوف تتوالى تلقائيا ، وأن الهدف منه سوف يتحقق تبعا لذلك . فهذا التوقع ليس طبيعيا ولا واقعيا . وانما تتطلب سلامة التطبيق نظاما للمتابعة والرقابة يضمن أن تأتى النتائج كما كان متوقعا منها عند اتخاذ القرار . ويقوم هذا النظام على ثلاث خطوات أساسية ، هى : وضـع نمط للمقاييس والمعايير ، وقياس الأداء طبقا لهذا النمط ، وتصحيح ما قد يظهر من انحرافات أو قصور ، لكى يسير التطبيق طبقا لهـذا النمط ولا يشذ عنه أو يخرج عليه . وهذا يعنى أن النتائج تقاس فى فترات دورية للاطمئنان على سلامة التطبيق أو لتحقيق سلامته .

ويشترط فى هذا النمط من المقاييس والمعايير أن يكون مرنا ، وأن تكون هناك دائما منطقة تسامح بحيث يسمح بالتجاوزات بدرجة لا تخل باجمالى النتائج المتوقعة ، وأن يكون قياس النتائج دائما بشكل يعكس مدى تحقيق الأهداف الأصلية الموضوعة والمحددة ، وان كانت هـــذه النقطــة ليست نهائيـــة كذلك . فقد يكشــف قياس النتائج عن ضــرورة

---

14) Elbing, A. Behavioral Decisions In Organizations. Glenview, Ill. : Scott Co., 1970, p. 322.

مراجعة الأهداف أو تعديلها بدرجة تزيد من فعالية عملية صناعة القرار ككل .

ويلاحظ هنا أن هذا النظام المتكامل للمتابعة والرقابة ، ينبغى أن يقترن بالملاحظات التى يسجلها المباشرون أو المشرفون على التنفيذ يدويا أو آليا بصفة مستمرة ، حتى تتطابق النتائج دائما مع ما يستهدف من أغراض . كما يلاحظ هنا أن ادخال التعديلات على التطبيق لتصحيح النتائج ينبغى أن يكون مستمرا كذلك ، لأن من السهل أن يعدل الخطأ فى بدايته ، ولكنه يتعقد بمرور الوقت . وبهذه الاجراءات جميعها يتحقق تطبيق القرار تطبيقا سليما ومناسبا للوصول الى الهدف منه .

وبذلك يتضح ، أن عملية صناعة القرار تقوم على مراحل متتابعة ومتكاملة . ولكل مرحلة أهميتها ، بحيث لا يمكن القول بامكان الاستغناء عن احداها أو التقليل من دورها . ولئن كانت هناك مراحل لها أهمية أكبر من مراحل أخرى تبعا لحساسية العملية التى تقوم عليها وصعوبتها ، كمرحلة اتخاذ القرار ومرحلة التطبيق مثلا ، الا أن هذا لا يبرر اطلاقا التقليل من أهمية المراحل الأخرى . ان كل مرحلة تؤدى الى المرحلة التى تليها ، ولولا المرحلة السابقة ما كانت المرحلة التالية . وهذا ما يعنيه التتابع والتكامل كصفتين أساسيتين لعملية صناعة القرار فى كل مستوياتها .

المشكلات التى تواجه صناعة القرار :

أن تتابع مراحل صناعة القرار قد يعطى انطباعا سريعا بأنها عملية بسيطة . لكننا اذا أدخلنا فى اعتبارنا ، ان عملية صناعة القرار ذات جوانب متعددة ومتداخلة ومتفاعلة ، بالكيفية التى تجعل منها عملية بالغة التعقيد ، فان هذا الانطباع لا يتبدد فقط ، وانما تبدو صناعة القرار وهى تعانى من مشكلات معقدة كذلك . وهذه المشكلات تجعلها أحيانا تؤدى الى نتائج سلبية ، بدرجة تجعل من الصعب على الادارة العليا أن تستعين بها أو تستفيد منها .

ولقد تناولت الدراسات الادارية هذه المشكلات بالتحليل ، وانتهت الى العديد من النتائج الهامة . ولاشك أن استعراض هذه المشكلات يتقدم

بنا خطوة أخرى ، بعد تناول صناعة القرار ومراحلها بالتحليل ، نحو تحديد نقاط الالتقاء بينها وبين العلاقات العامة . ورغم اختلاف الدراسات الادارية فى الزوايا التى تناولت منها مشكلات صناعة القرار، الا أنه يمكن تجميعها فى مجموعات ، لكل منها طبيعة متميزة ، على أن يكون واضحا أن التداخل بينها فى التأثير أمر لا يمكن اغفاله ، وان هذه المشكلات جميعها تجمع كل ما تعانى منه صناعة القرار فى المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء .

فمن الناحية التنظيمية ، نجد مجموعة من المشكلات التى تتصل بالمؤسسات ومشكلاتها ، مثل تطبيق نظام المركزية الشديدة والعيوب التنظيمية للوحدات الادارية وانتشار البيروقراطية وتعقد الاجراءات والتخطيط غير السليم وعدم وفرة المعلومات .

فاذا تناولنا عدم وفرة المعلومات ، كمثال نستشهد به على أهمية هذه المجموعة من المشكلات التنظيمية ، تبين لنا من احدى الدراسات الميدانية التى قام بها معهد البحوث التابع لمنظمة الأمم المتحدة بالاشتراك مع خبراء من منظمة العمل الدولية ، حول عملية اتخاذ القرارات فى خمس وأربعين دولة نامية فى السنوات الأخيرة ، أن ٧٦٪ من الحالات تتخذ قراراتها بناء على بيانات ومعلومات غير كافية فى كثير من الأحوال ، وأنه حتى فى حالات توافر المعلومات فقد لا يتم تنظيمها وتحليلها وصياغتها بالشكل الذى يؤدى الى الاستفادة منها بصورة مناسبة . (١٥)

وليست مشكلة عدم وفرة المعلومات قاصرة على الدول النامية ، بل انها مشكلة عامة تمتد أيضا الى الدول المتقدمة . ففى دراسة قام بها تيلور D. Taylor تبين أن المديرين يسلكون داخل الاطار التنظيمى بمعقولية محدودة . فاذا كان عليهم أن يبحثوا عن أفضل قرار فى مواجهة موقف معين ، فانهم يجدون أنفسهم مقيدين بعدم كفاية

---

(١٥) نواف كنعان : اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق . الرياض : مطابع الفرزدق التجارية ، سنة ١٩٨٣ . صفحة ٣٢٥ .

المعلومات من ناحية ومقدرتهم على الاستفادة من هذه المعلومات غير الكافية من ناحية ثانية . وهذا الوضع يؤدى بهم الى أن يقنعون بأول قرار يكشفونه ، بدلا من أن يبحثوا عن القرار الأنسب . (١٦)

وفى دراسة أخرى ، تتبين أبعاد أكبر لمشكلة عدم كفاية المعلومات ، حيث تؤدى الى قيام عقبات فى سبيل التوصل الى افتراضات سليمة عن الأوجه المختلفة للموقف الذى يواجه الادارة العليا ، سواء بالنسبة للواقع أو المستقبل . ومن ثم ، تحدث فجوة بين التصور السليم للموقف كما يجب أن يكون ، والتصور غير السليم الذى أدت اليه التوقعات التى بنيت على أساس خاطىء من المعلومات غير الكافية . والنتيجة أن البدائل أو الخيارات التى يتوصل اليها صانعوا القرارات تكون بالتالى غير سليمة ، فيكون القرار مبنيا على الاختيار من بدائل أو خيارات غير سليمة . (١٧) وهذا يعنى أن هذه المشكلة قد تعصف بصناعة القرار، وتجعلها غير ذات جدوى .

أما من الناحية الاجتماعية ، فاننا نجد أن هناك مشكلات تبدو واضحة فى الدول النامية ، حيث تواجه صناعة القرار بها معوقات تتصل بعدم استقرار الأنظمة السياسية ، والانقسامات السياسية والاجتماعية داخل المؤسسات ، والمواريث الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد ، وغموض وجمود الأنظمة واللوائح ، وعدم الاستفادة من التقدم العلمى والتكنولوجى فى مجال ادارة التنمية .

ولئن كانت الدول المتقدمة لا تعانى من كثير من الأمراض الاجتماعية التى تعانى منها الدول النامية ، الا أن العناصر الثقافية من عادات وقيم وتقاليد تعتبر أحد المصادر الأساسية المشكلة لفكر الادارة العليا وفلسفتها، سواء كان ذلك فى دولة نامية أو فى دولة متقدمة . وهذه العناصر

---

16) Taylor, D. "Decision Making and Problem Solving." In Richard Cyert and Lawrence Welsch, Management Decision Making. Baltimore : Penguin Books, 1970, pp. 30-63.

(١٧) ابراهيم درويش : عملية صنع القرارات » . مجلة العلوم القانونية والاقتصاد . العدد الثانى ، السنة الخامسة عشر ، يوليو سنة ١٩٧٣ . صفحة ٥٦٢ .

الثقافية لا تخلو من سلبيات داخل أى مجتمع . ومن ثم ، فان المشكلات الاجتماعية المعوقة لصـناعة القرار ، سـوف تجد تطبيقا لهـا فى كل المجتمعات . ولعل هذا ما دعا الدراسات الادارية الى اعتبار العوامل النفسية والاجتماعية أحد مكونات صناعة القرار كعملية متكاملة الجوانب.

وأما من الناحية الشخصية ، فاننا نجد عددا من المشكلات التى تعود الى صـانع القرار ذاته . وهى من المشـكلات العامة ، لكنها فى المجتمعات النامية أوضح منها فى المجتمعات المتقدمة . ومن هذه المشكلات، عدم توفر الكوادر القيادية الكفؤة ، وعدم سلامة طرق اختيار هـــذه القيادات ، وخوف القيادات من المسئولية وترددها أو احجامها عـــن اتخاذ القرارات فى مواجهة المواقف الطارئة ، وعدم احساس القيادات بالأمان والاطمئنان الوظيفى والنفسى عند اتخاذها للقرارات .

ففى دراسـة قام بها جاك تيلور J. Taylor فى مجـال اختيار وتنمية القادة فى الادارة الأمريكية لتحديد القدرات الأساسـية المطلوبة لنجاح القادة ، تبين أن ٧٠٪ من الأفراد متوسطون فى قدراتهم الادارية ، و ١٥٪ دون المتوسـط ، والنسـبة الباقية وهى ١٥٪ فوق المتوســـط . (١٨)

وفى دراسة علمية أخرى ، تبين بوضوح أن الخوف من المسئولية والتردد وعدم الاحساس بالأمان من العقبات الأساسية المؤثرة على صانع القرار . وهذه العقبات تدفع بالمديرين الى اختيار القدرات السطحية والتى لا تحدث الا تغييرا بسيطا ، لأنهم غير قادرين على البحث الشامل والعميق للموقف الذى يواجههم ، وغير قادرين على النظرة البعيدة . انهم يضحون بالنتائج بعيدة المدى ، ولا يحققون الا نتائـج محدودة وقصيرة المدى . (١٩)

ويمكن أن نضيف هنا مجموعة أخرى من المشكلات تتصل أسـاسا

---

18) Taylor, J. How To Select and Develop Leaders, N.Y. : Mc-Graw-Hill, 1962, p. 12.

19) Lindblom, C. The Intelligence of Democracy. N.Y. : The Free Press, 1965, pp. 143-145.

بعدم توفر الأساليب العلمية التى توفر قدرة كبيرة لصانع القرار على التوقع أو التنبؤ ، فمهما بلغت كفاءة صانعى القرار ومقدرتهم ، فان هناك ثمة قيود على قـدراتهم على التنبؤ بالنسبة للمسـتقبل المتعلق بموضوع القرار • فتطبيق القرار يقع فى المستقبل والاحتمالات المحيطة به غير مرئية أو غير متوقعة تماما • ومن ثم ، يتعرض القرار لمخاطر قد لا تكون فى الحسبان ، مما يقلل من فعاليته أو قد يؤدى الى بطلانه بطلانا تاما •

كما يمكن أن نضيف هنا عقبات أخرى تتصل بمرحلة التطبيق ، وهى المرحلة التى تحسم فعالية أى قرار يتخذه صانع القرار مهما كانت درجة كفاءته • وهنا يصطدم القرار باللذين يتولون تطبيق القرار • وهم بشـر تحكمهم اعتبارات نفسية واجتماعية كثيرة ومعقدة ، كما تحكمهم نوعية العلاقات مع المسـتويات الادارية العليا ، بالاضافة الى ضـغوط التنظيم الادارى وعيوبه • وهذه كلها ضغوط تجعل نظرتهم الى القرار وقبولهم له ودرجة تطبيقهم له والتزامهم بمضمونه موضع تساءل كبير ، قد لا تكون فى الحسبان ، مما يقلل من فعاليته أو قد يؤدى الى بطلانه تطبيقه والنتائج التى يمكن أن يحققها •

وعلى ذلك ، نجد أنفسنا أمام صناعة القرار فى مواجهة مشكلات عديدة ومعقدة ، لتعقد صناعة القرار ذاتها • رغم ان البعض يرى أن التغلب على هذه المشكلات يكون بتناول ما يتصل منها بموقف معين ، الا أن الدراسات العلمية استطاعت أن تصل الى نتائج تحاول بها زيادة فعالية صناعة القرار • ويكون من المفيد هنا أن نتناولها كخطوة أخيرة تصل بنا الى دور للعلاقات العامة فى صناعة القرار •

الأساليب العلمية الهادفة الى زيادة فعالية صناعة القرار :

عرفنا أن المشكلات التى تعانى منها صناعة القرار تتصل بجوانب كثيرة ، وهى التى تؤثر على فعاليتها وجدواها • وقد استطاع أحـد الباحثين ويدعى نورمان مائير **N. Maier** أن يعزل أهم هـذه

الجوانب التى تؤثر عليها هذه المشكلات ، ويوجزها فى عاملين اثنين ، هما نوعية الهدف من القرار ومدى قبول المنفذين للقرار . (٢٠)

ومن الواضح أن كل عامل من هذين العاملين تحكمه وتحدده عوامل أخرى أكثر تفريعا . ، فبالنسبة لنوعية الهدف ، نجد الكيفية التى تمت بها مراحل عملية صناعة القرار والمشتركون فى القرار ومدى حرية الاختيار بين البدائل ، وما الى ذلك . وأما العامل الثانى ، فتحكمه عوامل نفسية واجتماعية كثيرة ومتعددة ، وداخل شبكتها المعقدة مطلوب أن يتحقق القبول والتعاون من أولئك الذين يقع عليهم تنفيذ القرار . بل انهم يدخلون كعناصر أساسية فى عملية تقويم النتائج التى تترتب على تنفيــذه .

والمديرون متأكدون تماما من أن القرار الممتاز يعتمد على المعلومات التى تجمع حول الموقف الذى يواجههم ، وتحليلها وتقويمها بفعالية . واذا لم تتوفر هذه المعلومات وتعالج بايجابية وفعالية ، فان هذا يعنى قرارا رديئا ونتائج سيئة .

كما أنهم متأكدون من أن القرار الممتاز وحــده لا يكفى ، وانما يعتمد نجاحه على التطبيق الجيد ، وهذا التطبيق الجيد يعتمد على أولئك الذين يطبقون . ومن هنا فان قدرة المديرين على فهم المنفذين للقرار بالكيفية التى تساعد على اقناعهم ، تصبح اساسا سليما لنجاح التطبيق ، وبالتالى لنجاح القرار .

ولقد سارت الجهود العلمية التى استهدفت زيادة فعالية صـناعة القرار فى هذين الاتجاهين . فقام بعضها بالتركيز على المعلومات وكيفية التعامل معها بالطريقة التى تخدم مراحل صناعة القرار ، الى أن يصدر القرار . وقام البعض الآخر بالتركيز على كيفية اصدار قرار مقبول من اللذين ينفذونه .

ولا شــك أن دراســة وتحليل نتائج الدراســات العلمية فى هذين

---

20) Stoner, J. Management. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 2ed. edition, 1982, p. 173.

الاتجاهين ، تصلح أساسا لتقديم مدخل سليم الى تحديد دور للعلاقات العامة فى صناعة القرار ، خاصة وأن طبيعة الاتجاهين تتلاءم تماما مع طبيعة العلاقات العامة وقدراتها · وبالتالى ، فانه يكون علينا أن نتناول كلا من الاتجاهين ، بالكيفية التى توضح مواقع أقدام العلاقات العامة على خريطة صناعة القرار ، بحيث يكون دخولها اليها طبيعيا وفعالا ·

(أ) الاتجاه الأول :

ظهرت نتائج الدراسات العلمية فى مجال المعلومات والتعامل معها بالكيفية التى تخدم مراحل صناعة القرار استجابة للتطورات التى لحقت بالمؤسسات المعاصرة خلال السنوات الأخيرة ، والتى حولتها الى مؤسسات أكثر تعقيدا وأكثر تكلفة ، مما جعل من الصعب على المديرين أن يضعوا خططا فعالة وأن يتخذوا قرارات ايجابية · ومن ثم ، ظهرت أساليب متعددة لتطوير صناعة القرار وزيادة فعاليتها · وانتشر استخدامها فى كل المؤسسات المعاصرة بأنواعها · واقترن انتشارها بزيادة الاعتماد على أجهزة الكمبيوتر ذات السرعات العالية ، وزيادة الخبرة فى استعمالها ·

وتعتمد هذه الأساليب العلمية المتطورة على نماذج رياضـية فى اغلبها ، لأن هذه النماذج الرياضية دقيقة وغير مكلفة · فهى تتطلب فقط أن تكون كل عناصر الموقف وعلاقاتها محددة ، حتى لا تأتى النتائج مضللة · وتخضع هذه الأساليب العلمية أو النماذج الرياضية لتقسيمات عديدة ، لعل أهمها ذلك التقسيم الذى يحددها فى نوعين : أحدهما يشمل النماذج القياسية Normative Models والثانى يشتمل على النماذج الوصـــفية Descriptive Models

أما النماذج القياسية ، فانها تحدد ما ينبغى أن يفعل · ولذلك فهى تستخدم لتقديم أفضل الحلول أو القرارات للمديرين · بينما النماذج الوصفية ، تصف الموقف كما هو فى الواقع ، فهى تمد المديرين بالمعلومات اللازمة لهم لكى يتخذوا قرارا معينا · انها لا تقدم حلولا أو قرارات ولكنها تستطيع أن تقدم احتمالات تتعلق بما يمكن أن يحدث اذا تغيرت المتغيرات الخاصة بموقف معين · فهى تستطيع مثلا أن تتنبأ بتأثيـر زيـــادة الأسعار ··

وعندما تختار الادارة العليا نموذجا من هذه النماذج بعناية ، فانها تحقق نتائج طيبة . غير أنه لا ينبغى أن يتبادر الى الذهن أن هـــذه النماذج الرياضـية بكل أنواعها جاءت لتحل محل الانســان فى اتخاذ القرار . ويبقى القرار نفسه فى أيدى الادارة العليا . ومن ثم ، فانه يجب على الادارة العليا أن تتعرف جيدا على المواقف التى تدعو الى استخدام هذه النماذج الرياضية ، وأن تكون قادرة على العمل مـــع المتخصصين فيها . ولعل هذه الحقيقة تدعو الى توضيح امكانات هذه النماذج الرياضية وحدودها . (٢١)

فمن ناحية امكاناتها ومزاياها ، نجد أن هــذه النماذج الرياضية تحقق هدفا واحدا ، وهو مساعدة المديرين على صنع قرار أفضل . وهى تستطيع أن تحقق هذا الهدف بما يتوفر لها من مزايا رئيسية ثلاث،وهى :

١ ـ تجعل من الممكن تبسيط الموقف المعقد وتجزئة المشكلة الكبيرة ، بحيث يصبح من السهل توصيف الموقف أو المشكلة ومن اليسير التعامل معهـــا .

٢ ـ خـلال تحليل هـذه النماذج وبنائها ، يهتم الباحثـــون بكل التفاصيل ، ويتعقبونها بطريقة منطقية منظمة . وهذا يزيد من احتمال الوصول الى قرار جيد ، لأن معظم الأخطاء فى كثير من القرارات تأتى عندما تكون معتمدة على الذاتية والخبرة السابقة .

٣ ـ تساعد هذه النماذج على تقويم الخيارات المطروحة . وهـــذا يساعد المديرين على تقدير مخاطر وامكانات كل منها ، مما يؤدى الى امكانية اتخاذ قرار سليم .

ـ وأما من ناحية حدودها وعيوبها ، فاننا نجد أن هذه النماذج مكلفة ، ويكفى أن نعلم أن تكلفة وقت الأخصائى وحدها تجعل هـــذه النماذج باهظة جدا عندما تستخدم فى كثير من المؤسسات وفى مواجهة نوعيات عديدة من المشكلات .

---

21) Knotts, U. & Swift, E. Management Science For Management Decisions. Boston : Allen & Bacon, 1978, pp. 349-352.

وهناك عيب آخر ، فهذه النماذج لا يمكن استخدامها فى كثير من المواقف البالغة التعقيد أو التى تتطلب قرارا سريعا أو التى لا تتوفر معلومات كافية عنها ، خاصة تلك التى تتصل بالعلاقات الانسانية والعوامل النفسية والاجتماعية التى تقوم عليها • وهذه النوعية الأخيرة من المواقف من المستحيل تحويلها الى أرقام ، لكى يسهل التعامل معها من خلال هذه النماذج الرياضية •

ومن أهم هذه العيوب كذلك ، انفصال هذه النماذج الرياضية عن الحقيقة ، فهى لا تستطيع أن تقدم نتائج الا فى حدود ما يقدم لها من معلومات • فاذا كانت هذه المعلومات ناقصة ، أو لم تكن شاملة لمتغير معين ، أو لم يدخل هذا المتغير فى اعتبار الباحثين ، فان النتائج التى تصل اليها هذه النماذج تكون خاطئة ومضللة •

وهذا يعنى أن هذه النماذج الرياضية زادت فعالية صناعة القرار بدرجة ملموسة ، ولكنها بحدودها وعيوبها تركت المجال واسعا للجهد الانسانى • بل أن مزاياها لا تقدم الا أساسا لدعم الجهد الانسانى فقط ، ولكنها لا تلغى وجوده • وهذه الحقيقة تفتح طريقا واسعا أمام دخول العلاقات العامة بامكاناتها وقدراتها ، لكى تقدم لصناعة القرار فى مجال المعلومات ما لا تستطيع أن تقدمه هذه الأساليب العلمية التى تقوم على نماذج رياضية جامدة ، حتى ولو تطورت الى ما هو أفضل فى المستقبل •

(ب) الاتجـاه الثانى :

من المتعارف عليه تقليديا ، أن المسئولية النهائية عن صناعة القرار تقع على الادارة العليا ، التى قد تقنع من ينفذون قرارها أو تجبرهم على التنفيذ • لكن هذا الأسلوب التقليدى ليس مناسبا دائما • فأحيانا يملك المنفذون أسبابا قوية لمقاومتهم لقرار معين ، حيث يكونون أكثر وعيا بمتغيرات أو عوامل معينة لم تدخل فى حسبان الادارة العليا عند صناعة قرارها • وفى أحيان كثيرة قد يفشل قرار ما لأن الادارة العليا لم تستطع أن تقنع منفذيه ، وفى أحيان أخرى ، قد يطبق المنفذون قرارا معينا حتى ولو كانوا غير موافقين عليه ، ولكن النتائج تكون ضعيفة ، لأن القرار ذاتـــه ضعيف •

ولقد اتجهت بعض الدراسات العلمية الى التأكيد على ضرورة أن تقوم الادارة العليا بتقييم كل مشكلة تواجهها ، لكى تحدد ما اذا كانت نوعية القرار ترتبط بقبول المنفذين له ، أم لا ؟ ثم تقوم بزيادة فعالية قرارها بتفصيل اجراءات هذا القرار بما يتناسب مع طبيعة كل مشكلة . ففى بعض المشكلات ، تكون نوعية القرار أهم من الاقتناع به ، ومنها المشكلات التى تتصل بالنواحى الفنية أو الانتاجية أو الهندسية أو المالية ، وهنا تكون خبر ةالادارة العليا هى الأساس عند اتخاذ قرار يتعلق بهذه المشـكلات .

وهناك مشكلات لا تكون نوعية القرار أهم من الاقتناع به . وهنا يكون اشتراك جماعات المنفذين فى عمليات صناعة القرار حيويا وهاما ، لأن أى قرار يتخذ بدون موافقتهم سوف يكون مصيره الفشل . ومـر هذه المشكلات ما يتصل بظروف العمل أو تنظيمه أو تطويره .

وهناك أيضا مشكلات تكون فيها نوعية القرار هامة بقدر أهمية الاقتناع به . وهنا أيضا يكون العامل الحاسـم فى صـناعة القرار هو اشتراك المنفذين . وتوجد أدلة كثيرة تثبت أن التزام المنفذين بتطبيق قرار معين يزيد عندما يشتركون فى اتخاذه ، لأن اشتراكهم يزيد مـن تأكيدهم لذاتهم ويرفع من روحهم المعنوية .

ومع ذلك ، ترى الدراسات العلمية أن اشتراك المنفذين فى صناعة القرار له عيوبه أيضا ، لأنه يكون على حساب وقت المؤسسة وادارتها العليا . ومن ثم فانه يمكن اشراكهم ، اذا كانت المزايا التى تعود على المؤسسة أكثر من المساوىء التى تحدث لها .

ولكى تحدد الدراسات العلمية هذه الحالات التى تكون لها مزاياها من اشتراك المنفذين فى صناعة القرار ، حاولت أن تضع نماذج توضيحية لمساعدة المديرين على تقدير الوقت الذى يشترك فيه المنفذون وكيفية اشتراكهم ودرجة هذا الاشتراك . (٢٢) لكن الاسهام الذى يمكن أن يسجل

22) Vroom, V. "A New Look At Managerial Decision-Making." Organizational Dynamics, Vol. 1, No. 4, Spring, 1973, pp. 66-80.

لهذه الدراسات حول هذه النقطة ، هو أنها استطاعت أن تفتح المجال واسعا أمام مناقشـتها ، لأنها أكدت على أهميتها فى صـناعة القرار بالمؤسسات المعاصرة .

ومن الواضح هنا ، أن نتائج هذه الدراسات العلمية جميعها تؤكد على مراحل صناعة القرار التى تنتهى باتخاذ قرار معين ، لكنها لا تتسع لتشمل التطبيق أيضا ، على أساس أن القرار اذا اتخذ عن اقتناع ، فان الالتزام به سوف يكون تلقائيا . وهذه نتيجة لا نستطيع أن نسلم بها تسليما مطلقا ، لأن الظروف المحيطة باتخاذ قرار معين غير تلك التى تحيط تنفيذه . فالتنفيذ يحتاج الى قوة اقتناع أكبر والى ارادة أقوى ، وهذه نقطة ضعف تؤخذ على نتائج هذه الدراسات . ثم ان الحالات التى تضطر فيها الادارة العليا الى تحمل مسئولية صناعة القرار بنفسها أو الحالات التى لا يشترك فيها المنفذون اشتراكا كاملا ، لم تكن جميعها موضوعا للبحث ، وبالتالى لم تصل هذه الدراسات الى نتائج تتصل بها ، وهذه نقطة ضعف أخرى تؤخذ عليها .

وعلى ذلك ، نجد أن نقطتى الضعف فى نتائج الدراسات العلمية حتى الآن ، تفتح الطريق أيضا أمام جهود العلاقات العامة لكى تسهم فى زيادة فعالية صناعة القرار ، خاصة وأن طبيعتها هنا أكثر اتصـالا بالهدف الذى سعت اليه هذه الدراسات ولا تزال ، وهو هدف تحقيق الاقناع بين المنفذين بقرار يتولون تنفيذه .

مدخل الى تحديد دور للعلاقات العامة :

عرفنا أن الأساليب العلمية التى توصلت اليها الدراسات العلمية بهدف زيادة فعالية صناعة القرار ، قدمت دعما قويا فى بعض الجوانب ، بحيث يسهل على صانع القرار أن يتخذ قرارا جيدا بدرجة ملموسة . لكن هذه الأساليب جميعها انطلقت من زوايا فقدت بعض قواعدها من ناحية ، ولم تغطى كل مراحل صناعة القرار من ناحية ثانية .

فالنماذج الرياضية فى حاجة الى معلومات كاملة وشاملة ودقيقة عن الموقف أو المشكلة ، والمؤسسة التى تواجه مثل هذا الموقف أو هذه

المشكلة ، ولكنها لا تدخل فى اعتبارها المعلومات الخاصة بصانع القرار ذاته ، ولا المعلومات الخاصة بالمنفذين للقرار ، وهما طرفان يلعبان دورا أساسيا فى انجاح القرار أو فشله • كما أنها جميعا وقفت عند المراحل الثلاثة الأولى من صناعة القرار ، وهى تحديد المشكلة وتحديد الخيارات وتقويمها واتخاذ القرار • أما مرحلة التطبيق والتقويم ، فانها لم تنتقل اليها ، كأن القرار يقف عند حدود اصداره ثم يطبق تلقائيا • ولئن كان الاتجاه الثانى لهذه الدراسات العلمية ركز على اشراك المنفذين وكيفية اشراكهم فى اتخاذ قرار معين لاقناعهم بتنفيذه ، الا أن هناك حالات نفى فيها هذا الاشتراك أو قرره بدرجات متفاوتة • لكنه فى جميع الحالات لم ينتقل الى التطبيق على أساس أنه مرحلة تحتاج الى تركيز أكبر ، لأن لها ظروفها وملابساتها ، حتى ولو اشترك المنفذون فى اتخاذ القرار •

ومن ثم ، فنحن أمام زاوية أساسية لم تركز عليها الدراسات العلمية باتجاهيها تركيزا كافيا ، وهى زاوية ذات ضلعين : أولهما ، المعلومات الشاملة لكل أطراف صناعة القرار ، وهى لازمة لكل المراحل التى تنتهى باصدار القرار ، وثانيهما ، الاقناع بهذا القرار ، سواء من خلال اشراك المنفذين فى المراحل الأولى أو من خلال تطبيقهم للقرار •

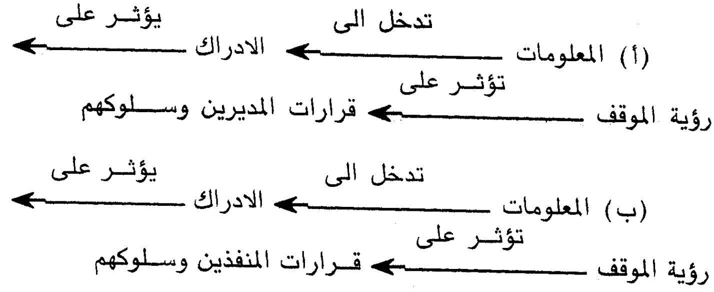
وهذه الزاوية بضلعيها تقوم على قاعدة أساسية ، وهى توفير المعلومات اللازمة للقرار ولتطبيقه • ولبيان أهمية هذه الزاوية فى اضافة مزيد من الفعالية الى صناعة القرار ، نستشهد هنا بدراسة علمية قام بها ثلاثة من الباحثين ، هم جون سشر ميرهورن J. Schermerhorn وجيمس هانت J. Hunt وريتشارد أوسبورن R. Osborn (٢٣)

ولكى يمهد الباحثون للنتائج التى يرون عرضها فى هذه الدراسة ، استشهدوا بمعادلتين علميتين ، يمثلان الكيفية التى تؤثر بها المعلومات على ادراك المديرين والمنفذين ، وبالتالى على قراراتهم وسلوكهم ، لأن

---

23) Schermerhorn, J. & Others. Managing Organizational Behavor, N.Y. : Wiley & Sons, 1982, pp. 407-429.

الادراك هو الذى يشكل رؤية الانسان الى المواقف والمشكلات التى تواجهه ٠ وهاتان المعادلتان ، هما كالآتى :



ومن المعروف علميا أن المعلومات الخاصة بموقف معين والتى تدخل الى الادراك ، تتفاعل مع عناصر أخرى نفسية واجتماعية وفسيولوجية ، بحيث تشكل صورة ذهنية تقترب أو تبتعد عن هذا الموقف على قدر دقة المعلومات وشمولها ، ولكن هذه الصورة الذهنية لا تتطابق اطلاقا مع حقيقة الموقف ٠ وهذه الصورة الذهنية هى التى تشكل سلوك الانسان ، سواء كان هذا السلوك لفظيا على شـكل رأى أو قرار أو كان ســلوكا فعليا ٠ فاذا عرفنا أن عملية صناعة القرار ، فى مراحلها ، ما هى الا سلوك يقوم به طرفان أساسـيان ، هما المديـرون والمنفذون ، لأمكن التسليم بأهمية المعلومات وشمولها ، سواء عند اتخاذ القرار أو عنـد الاقناع بتطبيقه أو عند تطبيقه بالفعل ٠

ولكن ، ما هى نوعية المعلومات التى تلزم لزيادة فعالية صناعة القرار ؟ وهنا نعود الى نفس الدراسة السابقة مضافا اليها نتائج دراسات أخرى ، لكى نتعرف على ما تعنيه المعلومات اللازمة لتحقيق هــذا الهدف ، وهى كما يلى :

١ ـ لابد أن يكون المدير واعيا لنفسه جيدا ٠ فالحاجات والخبرات والتوقعات الخاصة تؤثر جميعها على الادراك ٠ والمدير الناجح عليــه أن يتعرف على كل هذه الأمور الخاصة به ومدى تأثيرها على رؤيته لموقف معين أو لمشكلة معينة ٠

٢ - الالمام الكامل بكل ظروف المؤسسة وكل ما يتصل بواقعها ومستقبلها ، سواء فى بيئة العمل أو البيئة الاجتماعية ، هام جدا . ذلك لأن كل مؤسسة تتكون من جزئيات تؤثر كل منها وتتأثر ، كما أن بيئة العمل تتداخل مع البيئة الاجتماعية وتتبادل معها التأثير . فالشمول هنا صفة أساسية وضرورية .

٣ - الالمام الكامل بكل عناصر الموقف أو المشكلة وصلاتها وعلاقاتها ككل بواقع المؤسسة ومستقبلها هام ايضا . فالمشكلة مهما كانت شدتها وتعقدها ليست الا كلا مكونا من عناصر أبسط ، وهذا الكل ذاته جزء من كل أكبر وهو المؤسسة ذاتها ، وهكذا .

٤ - أن يوسع المدير من رؤيته للموقف أو المشكلة بالبحث عن وجهات نظر الآخرين تجاهها ، حتى لا يكون متحيزا أو متعصبا ، وحتى يتأكد أو لا يتأكد من سلامة رؤيته لهذا الموقف أو لهذه المشكلة .

٥ - أن يجمع المدير من المعلومات عن الآخرين ما يمكنه من رؤية الأمور بالكيفية التى يرونها بها حتى يرتفع على انطباعاته الخاصة ولا يعيش أسيرا لها . وهذه الرؤية تمكنه من رؤية مصالح الآخرين بنفس القدر الذى يرى به مصالحه .

٦ - أن يكون لديه من المعلومات بالقدر الذى يمكنه من ممارسة التأثير على ادراك الآخرين اذا كانوا يحملون انطباعات غير صحيحة عن الحوادث وأحوال العمل ، لأن الناس يتصرفون طبقا للصور الذهنية فى ادراكهم ، ولكى يفهموا الأوضاع بالكيفية التى تتفق مع مصالح العمل.

٧ - أن يملك المدير من المعلومات ما يمكنه من أن يتجنب التشوهات التى تحدث فى ادراك الناس ، بتقدير مصالحهم وظروفهم تقديرا صحيحا.

ولا شك أن كل هذه النوعيات من المعلومات تفيد فى كل مراحل صناعة القرار الى أن يتحقق الهدف منه بأمان واتزان وايجابية وفعالية ، ولا شك أيضا أن أى مهنة أو وظيفة أو أسلوب داخل المؤسسات المعاصرة ، يمكن بها توفير هذه المعلومات يكون لها فائدة كبيرة ، وليس فقط لصناعة القرار ، وانما أيضا للادارة العليا التى تمارس صناعة القرار وللمؤسسات التى تديرها كمستفيدة من هذا القرار .

فاذا قلنا أن العلاقات العامة تستطيع بقدراتها وامكاناتها ، ليس فقط أن تسهم فى توفير الكثير من هــذه المعلومات ، وانما أيضــا فى توفيرها بالكيفية التى يسهل بها الاستفادة منها بطريقة ايجابية وفعالة فى صناعة القرار وفى الاقتناع به وفى تنفيذه تنفيذا سليما وبالكيفية التى تحقق الهدف منه ، فان هذا يعنى أن العلاقات العامة تستطيع ان تلعب دورا متميزا يسهم فى تطوير صناعة القرار بكل مراحلها ، بما يحقق مصالح المؤسسات المعاصرة بصورة أفضل . وهذا الاستنتاج يحتاج الى استشهاد وتدليل وتفصيل .

طبيعة دور العلاقات العامة فى صناعة القرار :

لو كنا نبحث عن دور للعلاقات العامة تمارسه من موقعها الحالى فى المؤسسات المعاصرة ، لكان هذا الدور بسيطا ، لأنه دور ينفصل عن واقع هذه المؤسسات أو انه فى أحسن الحالات يبرر واقعها . أنها تقف على شاطىء وواقع المؤسسات بكل عملياته على الشاطىء الآخر ، وبينهما خيط رفيع يمر عبر النهر المتدفق . وقد يرى هذا الخيط الرفيع أحيانا ، وقد يغمره الموج المتدفق أحيانا أخرى ، وقد ينقطع أحيانا ثالثة . ومع ذلك ، فهى لها دور فى جميع الحالات ، دور لا نستطيع أن نقول عنه أنه يمثل جزءا لا يتجزأ من حركة الحياة الصاخبة داخل المؤســسات المعاصــرة وخارجها .

لكننا نقدم هنا دورا تدخل به العلاقات العامة كعنصر أساسى من عناصر هذه الحياة الصاخبة ، دورا تنتقل به الى الشاطىء الآخر ، حيث تنغمس فى واقع المؤسسات المعاصرة ، فتكون بهذا الدور مشتركة فى توجيه الحياة وفى تشكيل واقع هذه المؤسسات ، وفى تطوير مستقبلها ، على أن يبدو هذا الدور طبيعيا وليس شاذا ، ومتكاملا وليس منفصلا .

واذا كانت صناعة القــرار هى التى توجه حركة الحيــاة داخل المؤسسات المعاصرة وخارجها ، وهى التى تصيغ الواقع وتخطط للمستقبل، فان دخول العلاقات العامة الى هذه الصناعة دخولا طبيعيا متكاملا ، يمكن أن يحقق هذا الهدف لصــالح كل من العلاقات العامة ولصــناعة القــــرار معــا .

ولكى نترسم الخطى ، لتحديد طبيعة هذا الدور وأبعاده وأهميته ، فانه يكون علينا أن نحلل بحدود وأن نحدد بوضوح ، على أن يكون كلا من التحليل والتحديد متتابع الخطوط ومتكامل الملامح ، وعلى أن نستعين فى ذلك بنتائج الدراسات العلمية التى تناولت هذا الموضوع٠(٢٤) وذلك كما يلى :

أولا : من المعروف أن صناعة القرار تستهدف تحقيق المصالح الخاصة لكل مؤسسة ٠ لكن العلاقات العامة تنظر الى تحقيق هذه المصالح الخاصة من خلال المصالح المشتركة التى تجمع ما بين المؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها ٠ فاذا عرفنا أن نقطة الخلاف بين صانعى القرار والمنفذين له هى أن كلا منهما ينظر الى مصالحه الخاصة بمنظار يختلف عن الآخر ، فان الالتقاء بينهما يتمثل فى المصالح المشتركة بينهما وفى كيفية رؤية كل منهما لهذه المصالح المشتركة ولكيفية تحقيقها ٠ وبالتالى فان العلاقات العامة ، عندما تستهدف تحقيق المصالح المشتركة ، تقدم قاعدة سليمة لحركة الطرفين خلال مراحل صناعة القرار ٠ ويدعمها فى ذلك أنها تقف فى منطقة وسط بينهما ، وهذا يجعلها موضع ثقة الطرفين معا ٠

ثانيا : هناك حالات تبدو فيها المصالح الخاصة للمؤسسة أكبر من المصالح الخاصة لجماعات المنفذين ٠ وقد جرى التقليد الادارى على أن يصدر القرار وأن يفرض تنفيذه ٠ لكن العلاقات العامة تستطيع فى مثل

---

(٢٤) انظر من هذه الدراسات العلمية ما يأتى :

- Close, H. "Public Relations As A Management Function." Public Relations Journal, March, 1980, pp. 11-14.
- Lesly, P. "How The Future Will Shape Public Relations — and Vice Versa." Public Relations Quartely, Winter, 1981-1982, pp. 4-8.
- Lesly, P. "The Changing Evolution of Public Relations." Public Relations Quarterly, Winter, 1982, pp. 9-15.
- Riggs, L. "Present and Future Trends In Public Relations." Public Relations Quartely, Summer, 1982, pp. 5-9.
- Jackson, P. "Tomorrow's Public Relations." Public Relations Journal, 1985, pp. 24-25.

هذه الحالات أن تجعل مثل هذا القرار مقبولا ، لأنها تحرص على أن يصدر داخل اطار انسانى · فاذا كان اتخاذ القرار هاما ، فان الأهم أن يصاغ بالطريقة المقبولة · تماما كما يحدث عندما يتناول الانسان المريض دواء بالغ المرارة ، فانه يقبله ويستسيغه اذا كان مغلفا بسطح حلو · مع الفارق فى التشبيه ·

ثالثا : تستطيع العلاقات العامة أن توفر المعلومات ذات الطابع الانسانى فيما يتعلق بالمشكلة من ناحية وبجماعات المنفذين من ناحية أخرى ، سواء قررت الادارة العليا اشراكهم فى صناعة القرار بدرجة ما أم لا · وهذا النوع من المعلومات أساسى فى كل مراحل صناعة القرار ، كما أنه من النوعيـات التى لم تستطيع الأسـاليب العلمية المتطورة أن توفرها لصناعة القرار ·

رابعـا : تستطيع العـلاقات العامة أن تقدم توصـيفا كاملا لمشكلة معينة ، بكل أبعادها وأسبابها ومكوناتها وعناصرها ومتغيراتها ، لأنها تملك من أسـاليب البحث العلمى الى جانب التخصص فى العـلاقات البشرية وبواعثها ، ما تستطيع به من أن توفر لصناعة القرار شمول النظرة الى موقف معين وسهولة تقويمه ، مع قدرة أكبر على تحديد البدائل والخيارات والحكم عليها · بل انها بهذا التوصيف الكامل للمشكلة من كل جوانبها ، تستطيع أن توفر لصانعى القرار قدرة أكبر على التنبؤ بالاحتمالات المستقبلة لأى مشكلة ولأى قرار يتخذ بشأنها ·

خامسا : بناء على الخطوات السابقة ، تستطيع العلاقات العامة أن تسهم فى المراحل الأولى لصناعة القرار الى أن يتخذ بالفعل ، اذا كانت الادارة العليا ترى اشراك جماعات المنفذين أو ممثلين عنهم فى هذه المراحل بدرجة ما · ذلك لأن العـلاقات العامة تملك ، بالاضـافة الى ما سبق تحديده ، أساليب للاقناع يمكنها بها أن توفق بين وجهات نظر الطرفين حول تحديد المصالح المشتركة بينهما بطيقة مرضية لكل منهما، وأن تصل بهما معا الى القرار الأنسب بسرعة أكبر ، مما لو ترك الأمر لها كما هو متبع الآن ·

سادسا : تستطيع العلاقات العامة أن تسهم اسهاما كاملا فى مرحلة

التطبيق ،سواء اشتركت جماعات المنفذين أم لا ٠وهى هنا تضع برامج للاقناع تتناسب مع كل حالة ، تمهد بها للتطبيق وتسايره وتبقى بعده ٠ فهى تمهد للتطبيق بدعم الاقتناع بالقرار أو للاقتناع به اذا لم يشترك المنفذون فى اصداره ٠ وهى تساير التطبيق لكى تكتشف سلبياته فتقومها وتدعم ايجابياته ٠ وهى تبقى بعد تطبيق أى قـرار لتعميق الآثـار الايجابية التى أحدثهـــا ٠

سابعا : تستطيع العلاقات العامة أن تقدم تقويما موضوعيا للنتائج التى ترتبت على تنفيذ قرار معين ، باستخدام اساليب البحث العلمى التى تتقنها ٠ ثم انها تستطيع أن تعيد توصيف الموقف ، لتحدد بدقة التغيرات التى أحدثها تطبيق القرار ، ولتقدم اهدافا جديدة لقرارات جديدة ، وهكذا ٠

ان العلاقات العامة ، بهذه الخطوات المحددة والمتتابعة والمتكاملة ، تستطيع أن تحدث تعديلا أساسيا فى المرحلة الأولى لصناعة القرار ، وهى مرحلة تحديد الأهداف ، بل أنها تسهم ايضا فى صنع هذه المرحلة الأولى بعد تعديلها ٠ كما تستطيع أن تحقق للادارة العليا نظرة انسانية كاملة ، وهو هدف تسعى اليه الدراسات العلمية الادارية خلال السنوات الأخيرة ٠ (٢٥) وهذه اضافة هامة ٠

ثم ان العلاقات العامة تستطيع بهذه الخطوات أن تعالج جانبا من جوانب الضعف فى الأساليب العلمية التى استهدفت تطوير فعالية صناعة القرار ، وهو ما يتعلق بتوفير المعلومات الانسانية حول مشكلة معينة من ناحية ، وحـــول المنفذين للقرار الذى صـــدر فى مواجهتها من ناحيـــة ثانية ٠ وهذه اضافة هامة أخرى ٠

كما أن العلاقات العامة تستطيع بهذه الخطوات أن توفر للادارة

---

(٢٥) انظر بحثا علميا لنا حول هذه النقطة بعنوان ٠
المنهج العملى للعلاقات العامة فى المؤسسات المعاصرة ، القاهرة : مكتبة العربى للتوزيع والنشر ، سنة ١٩٨٤ ٠

العليا بعد النظرة وشمولها فى مواجهة مشكلة معينة ، الى جانب مزيد من القدرة على التنبؤ باحتمالاتها المستقبلة ٠ وهذه اضافة هامة ثالثة ٠

ويضاف الى ذلك ، ما تستطيع العلاقات العامة أن تحققه بهـذه الخطوات ، عندما تؤكد على كيفية تحقيق تطبيق ناجح ومقنع للقرار ، وهذه المرحلة لم تصل اليها نتائج الدراســات العلمية الادارية ، لأنها لاتزال تركز على المراحل الأولى السابقة على التطبيق ٠ وعلى ذلك ، فهذه اضافة هامة رابعة ٠

غير أنه ما يعتبر هاما قبل كل ذلك وبعد كل ذلك ، أن تحدث كل هذه الاضافات التى تزيد من فعالية صناعة القرار بما أدخلته من تعديلات وقدرات وامكانات ، بطريقة طبيعية ومتكاملة مع كل مراحل صـناعة القرار ٠ فلا تبدو أنها دخيلة على أى مرحلة منها لأن كل ما تضيفه كان ناقصا ٠ كما لا تبدو أنها أدخلت نفسها فيما ليس لها ، فهى لم تأت بشىء يتعارض مع نتائج الدراسات العلمية الادارية واتجاهاتها ٠ وكذلك لا تبدو أنها أدخلت شيئا لا تقدر عليه ، فكل ما جاء فى هذه الخطوات يتوافق تماما مع مضمون العلاقات العامة وطبيعتها وأهدافها اذا فهمت فهما صحيحا ٠

الفصـــل الثــانى

العــلاقات العامة ومواجهة التغير

اثبتت الدراسات العلمية أن المؤسسات المعاصرة نظم اجتماعية يجرى عليها ما يجرى على الكائنات البشرية التى تقوم عليها · فهى تنمو وتتطور وتتقدم ، وهى تواجه التحديات الداخلية والخارجية وتتأقلم ، وهى تصارع وتتكيف لكى تنتقل من القلق والوتر الى الاستقرار والتوافق النسبى · ومن ثم ، يصبح التغير ظاهرة طبيعية ، تعيشها كل مؤسسة ، وتواجهها ، وتتوافق معها ·

كما أثبتت الدراسات العلمية أن تحقيق التغيير فى كل مؤسسة وظيفة أساسية من وظائف الادارة العليا · وهى تمارس هذه الوظيفة الأساسية من خلال ممارستها لصناعة القرار فى مجال التنظيم الادارى ، حيث تستطيع أن تحدد طبيعة التحديات الداخلية أو الخارجية التى تواجه مؤسستها ، وتستطيع أن تتخذ القرار المناسب لها ، لكى تحدد اتجاهها ، وتضمن لها أن تسير بأمان واتزان وسط تيارات لها نتائجها وتأثيراتها ·

وعلى الرغم من أن ظاهرة التغيير ودور الادارة العليا فى مواجهتها شغلت مساحات واسعة فى الدراسات العلمية الادارية ، الا أن هذه الظاهرة لم تشغل بال القائمين بالدراسات العلمية فى مجال العلاقات العامة ، مع أن الارتباط واضح بين كل ما يحدث للمؤسسات المعاصرة من تغيرات وما يحدث لمهنة العلاقات العامة من مشكلات وتحديات · ولم تظهر الا دراسات أجنبية محدودة للغاية خلال السنوات الأخيرة تحاول التأكيد على هذا الارتباط ·

أما دور العلاقات العامة ذاته ، كوظيفة ادارية لها **طبيعتها الخاصة** وقدراتها الخاصة ، فى مواجهة كل ما يحدث للمؤسسات **المعاصرة** من تغيرات ، فانه ظل من المجالات البكر التى لم تتناولها **الدراسات** العلمية الأجنبية منها والعربية على السواء · وبالتالى ، **أصبح هذا** الموضوع ذا أهمية بالغة ، خاصة اذا علمنا أن التغيرات **التى** سوف تشهدها المؤسسات المعاصرة خلال السنوات القادمة ، سوف **تمثل تحديات** لها معزاها للعلوم الادارية وتطبيقاتها كلها بصفة عامة · **وهى كذلك**

سوف تمثل تحديات أمام العلاقات العامة بصفة خاصة ، لطبيعة الارتباط بينها وبين المؤسسات من ناحية ولطبيعتها كمهنة متخصصة تواجـــه مشكلات مؤثرة على واقعها ومستقبلها من ناحية ثانية ، ولعدم وضوح امكانات دور العلاقات العامة فى وظائف الادارة العليا كصناعة القرار ومواجهة التغير وتطوير الأفراد وادارة الصراع وما شـابه ذلك ، من ناحية ثالثة .

وعلى ذلك ، يمكن أن نتناول هنا هذا الموضـوع كمحاولة علمية أولية لتحديد المعالم الأساسية لدور العلاقات العامة فى مواجهة التغيير فى المؤسسات المعاصرة ، مستخدمين فى ذلك منهج التحليل المقارن ، ومعتمدين على نتائج الدراسات الادارية ونتائج دراسات العلاقات العامة بالكيفية التى تضىء لنا الطريق نحو أهداف هذه الدراسـة العلمية ، وبالكيفية التى تجعل نتائجها مكملة للنتائج العلمية التى استندت اليها ومتكاملة معها .

وقد أمكن التخطيط لهذه الدراسة العلمية بأسلوب يتناسب مــع أهدافها وظروفها . فكان علينا أن نبدأ بتحليل **المؤسسات ذاتها** كنظم اجتماعية معرضة للتغيير ، ثم تحليل التغيير ذاته كظاهرة طبيعية ، لها أسبابها وأهدافها وظروفها ، ولها أيضا الكيفية المناسبة لمواجهتها ، على أساس أن التغيير هذا يعنى أن المؤسسات كنظم اجتماعية تحدث فى مواجهتها متغيرات داخلية وخارجية ، هى بمثابة تحديات أمامها تتطلب احداث تغييرات فيها بالدرجة التى تتناسب مع **تكيفها وتوافقها مـــع هذه التحديـــات** .

ثم ان هذه المؤسسات المعاصرة ، كنظم اجتماعية ، لها شخصيتها المتميزة وهى تحدث هذه التغييرات التى يتطلبها تكيفها وتوافقها مع التحديات داخلها وخارجها . ومن ثم فهى تواجه ما قد يحدث مـــن الجماعات الانسـانية التى تقوم عليها من محاولات لمقاومة ما تحاول ادخاله من تغييرات . وهى فى جميع الحالات تستخدم الطريقة المناسبة والأساليب المناسبة .

وعلى ضوء هذه المقدمات ، يمكن أن نستنتج مدخلا لدور مناسب

للعلاقات العامة ، يقوم على تحديد نقاط الالتقاء بين طبيعة التغيير وظروفه وطبيعة الطرق والأساليب التى تستخدم لاحداثه، من ناحية، وطبيعة العلاقات العامة كمهنة متخصصة فى الاتصال والاقناع ، من ناحية ثانية . وبالتالى ، نستطيع أن نحدد طبيعة دور العلاقات العامة فى مواجهة التغيير ، وأن نقيس مدى أهمية ما يمكن أن نصل اليه من نتائج على أساس أن قيمة دور العلاقات العامة هنا تستند على مدى أصالة الكيفية التى تقدم بها نفسها فى مواجهة التغيير ، كأسلوب حضارى يدعم الأساليب الادارية القائمة ويزيد فعاليتها ويقلل من نفقاتها ويحقق أهدافها بأقل مجهود ممكن وفى أقل وقت ممكن .

المؤسسات المعاصرة كنظم اجتماعية :

ان الدخول الى فهم ظاهرة التغيير والعمليات التى تقوم عليها ، مرتبط بفهم الكيفية التى تعمل بها المؤسسات المعاصرة كنظم اجتماعية Social Systems ويعرف النظام الاجتماعى ، بأنه بناء من النتائج المستنبطة اجتماعيا . واذا طبقنا هذا التعريف على المؤسسات كنظم اجتماعية ، وجدنا أنه يعنى العلاقات المتداخلة والمتكاملة بين العناصر التى تقوم عليها كل منها ، والتى تنتج سمات سلوكية مميزة لها وللحياة الاجتماعية داخلها . فالنظام الاجتماعى لكل مؤسسة تخلقه الجماعات التى تقوم عليها ، وهى تتفاعل مع العناصر الأخرى للمؤسسة ، فتنتج تبعا لذلك أنماط سلوكية معينة ومميزة . (١)

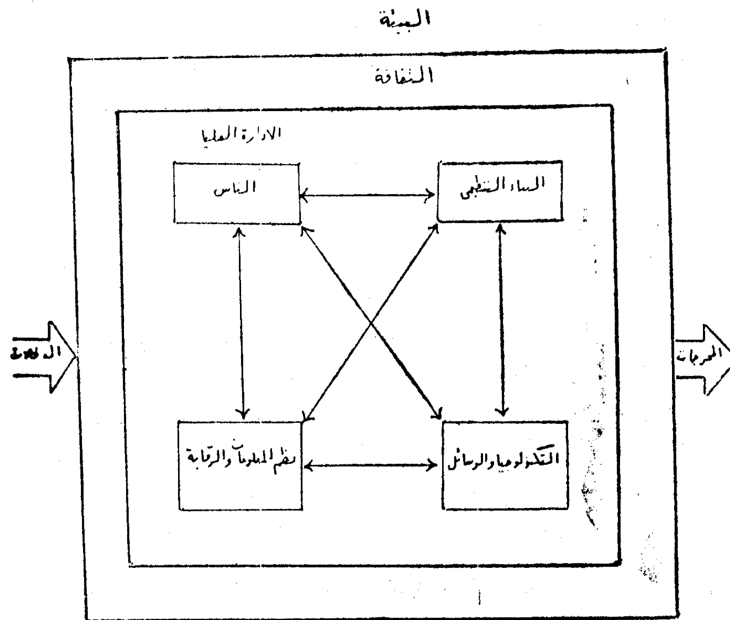
واذا قلنا بأن هناك ست عناصر أساسية يتشكل منها النظام الاجتماعى لكل مؤسسة ، وهى الجماعات الانسانية ، والبناء التنظيمى ، ونظم المعلومات ، والرقابة ، والتكنولوجيا والثقافة والادارة العليا ، فان هذه العناصر تتفاعل معا كمدخلات فى هذا النظام الاجتماعى ، لكى تنتج سلوكا مميزا كمخرجات له داخل بيئة معينة . (انظر شكل رقم ١)(٢)

---

1) Katz, D. & R. Kalm. The Social Psychology of Organizations. N.Y. : Wiley, 2ed. edition, 1978, pp. 36-38.

(٢) هذا الشكل منقول بتصرف عن المرجع التالى :

— Griffin, R. & G. Moorhead. Organizational Behavior. Boston: Mifflin Co., 1986, p. 632.



[شكل ١] رسم توضيحي يبين التفاعل بين عناصر النظام الاجتماعي لكل مؤسسة

لكن الكيفية التى تتفاعل بها هذه العناصر لكى يتشكل منها هذا النظام الاجتماعى لكل مؤسسة قد لا تكون واضحة تماما . ولكى نزيده وضوحا ، يمكننا أن نتصور كل مؤسسة على أنها جماعة معقدة تقوم على عدد من الجماعات المركبة من جماعات صغيرة . وهذه المستويات الثلاثة من الجماعات لها سمات مشتركة تتوفر بدرجات مختلفة فى كل مستوى منها . وهذه السمات المشتركة أجملها أكوف F. Acuff وآخرون فى دراسة علمية لهم ، انتهوا فيها الى أن هذه السمات المشتركة هى : أن يكون لكل جماعة وحدة تميزها ككل وتميز أعضاءها فى مواجهة الجماعات الأخرى ، وأن يكون لها بناء اجتماعى أى بناء دينامى متحرك ، وأن تكون أدوار أعضائها محددة تحديدا واضحا ، وأن تكون بين أعضائها علاقات متبادلة ، وأن يتوفر لها قواعد سلوكية متعارف عليها أو منصوص عليها ، وأن يكون لها مصالح مشتركة وقيم مشتركة ، وأن تعرف طريقها الى أهدافها ، وأن يتوفر لها استقرار نسبى واستمرار نسبى . (٣)

فاذا عرفنا أن كل جماعة صغيرة تتكون من فردين الى عشرين فردا ، وأن كل جماعة مركبة تتكون من جماعتين صغيرتين أو أكثر ، وأن كل جماعة معقدة تتكون من جماعتين مركبتين أو أكثر ، وعرفنا أن هذه الجماعات جميعها ما قامت الا لتحقيق مصالح مشتركة لأعضائها ، فانه يمكن القول بأن كل جماعة منها تتداخل مع الجماعات المماثلة لها والجماعات التى تعلوها ، وتتفاعل معا كوحدات وظيفية داخل البيئة التى تنتمى اليها ويحكم هذا التفاعل اطار ثقافى مميز لكل منها .

واذا قال قائل اذا كان التفاعل بين الجماعات التى تقوم عليها كل مؤسسة كجماعة معقدة هو الذى يخلق النظام الاجتماعى لهذه المؤسسة أو تلك ، فأين بقية العناصر الأخرى التى أشرنا اليها كمدخلات فى هذا النظام الاجتماعى ؟ والاجابة واضحة ، وهى أن كل هذه العناصر الأخرى ، ما هى الا أساليب ووسائل تستعين بها هذه الجماعات خلال

---

3) Acuff, F. & Others. From Man To Society. Hinsdale, Illinois: The Dryden Press, 1973, pp. 149-150.

تفاعلها من أجل تحقيق أهدافها ومصالحها المشتركة . وبهذا الوضوح يمكن أن نتصور الكيفية التى تتحول بها المؤسسات المعاصرة الى أنظمة اجتماعية كاملة وأننا عندما نصفها بأنها أنظمة اجتماعية ، فاننا نقصد السمات السلوكية التى ينتجها التفاعل بين عناصرها ، والذى يخلق منها نظاما اجتماعيا .

العوامل المسببة للتغيير داخل المؤسسات المعاصرة :

طالما أننا تصورنا أن المؤسسات المعاصرة ما هى الا نظم اجتماعية، فانه يكون من السهل علينا أن نتصور أنها قابلة للتغيير كظاهرة طبيعية لازمة لها . فهى لم توصف بأنها نظم جامدة ، ولكنها وصفت بأنها نظم اجتماعية ، وهذا يعنى وصفها بالدينامية ، لأن الدينامية كاصطلاح علمى ، تعنى التفاعل الهادف .

ولعل هذا الاستنتاج يبرر ما ذهب اليه ريكى جريفين **R. Griffin** وجريجورى مورهيد **G. Moorhead** فى دراستهما المشار اليها ، عندما وصفا العناصر المكونة للنظام الاجتماعى لكل مؤسسة بأنها هى العناصر التى تمثل قوى التغيير داخلها . (٤)

لكن هذا التحديد للعوامل المسببة للتغيير فى المؤسسات المعاصرة ليس كافيا . ذلك لأن التغيير فى حد ذاته لا يحدث بطريقة تقليدية ، ولكنه يحدث كرد فعل لتحديات داخلية وخارجية تواجه المؤسسات ككل . ومن ثم،فان عناصر النظام الاجتماعى قد تكون مسببة للتغيير ومنفذة له، وهذا ما يجعلنا نقول بأن قصر العوامل المسببة للتغيير على عناصر النظام الاجتماعى وحدها ليس كافيا ، وانما ينبغى أن نوسع من مضمونها طالما سلمنا بأن كل نظام اجتماعى يعمل داخل بيئة اجتماعية ، يتأثر بها ويؤثر فيها .

وهنا يمكن القول أن العوامل المسببة للتغيير ، هى كل ما يحدث للجماعات الانسانية والتكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصال والمنافسة

---

4) Griffin, R. & G. Moorhead, Op. Cit., p. 632 also.

والبيئة الاجتماعية من تطورات ٠ فهذه التطورات تشكل ضغوطا على كل مؤسسة ، وتفرض عليها التغيير كاستجابة طبيعية ٠ فما يحدث للعادات والقيم والتقاليد وأنماط السلوك ، وما يحدث للأساليب التكنولوجية والمعلومات ونظم حفظها واسترجاعها وشبكات الاتصال ووسائلها ومجال المنافسة وظروفها ، الى جانب ما يحدث فى الاتجاهات الاجتماعية داخل البيئة الاجتماعية ، كلها تحديات تواجه كل مؤسسة ، وتضطرها الى أن تستجيب لها باحداث تغييرات أساسية دائمة أو مؤقتة ٠

وتقسم هذه العوامل المسببة للتغيير الى عوامل داخلية وعوامل خارجية ٠ ويعطى للعوامل الداخلة فى كل قسم منهما تفصيلا أكثر ٠ فالعوامل الداخلية التى تشكل ضغوطا على كل مؤسسة تعود بصفة خاصة الى السياسات والأساليب التكنولوجية واتجاهات العاملين وأنماط سلوكهم ٠ فاتخاذ قرار من الادارة العليا لتحقيق نسبة نمو أكبر على المدى الطويل سوف يؤثر على أهداف أقسام كثيرة ٠ ويمكن أن يؤدى الى اعادة تنظيمها ، وادخال وسيلة تكنولوجية أحدث قد تؤدى الى تعديلات فى أساليب العمل ، وهكذا ٠

وأما العوامل الخارجية فهى كثيرة ومتعددة ، مثل تناقص المواد الخام وتشريعات العمل وتشريعات حماية البيئة من التلوث والاتجاهات السلبية بين المستهلكين وارتفاع مستويات التعليم وتغير المصالح لقطاعات من الجماعات ، وغيرها من العوامل المشابهة والتى تشمل تعددا وتنوعا يمتد من التطورات التكنولوجية فى البيئة الاجتماعية الى تطور أساليب المنافسة ومجالها ، وكل هذه العوامل تضغط على كل المؤسسات داخل بيئة اجتماعية معينة لكى تغير من بنائها التنظيمى أو أهدافها أو أساليب عملياتها أو منها جميعها ٠

وليس خافيا أن العوامل الداخلية والخارجية تتداخل معا غالبا ٠ ويكون هذا التداخل أكثر وضوحا وأقوى أثرا عندما تشتمل هذه العوامل على تغيرات فى القيم والاتجاهات ٠ بل انه يمكن القول بأن التفاعل بين الأفراد والجماعات الانسانية التى تقوم عليها المؤسسات المعاصرة فى بيئة العمل أو تتعامل معها داخل البيئة الاجتماعية المحيطة بها ، يعنى

تفاعل العناصر النفسية والاجتماعية التى تشكل دوافع هذه الجماعات واتجاهاتها وقيمها وأنماط سلوكها ، مما يجعل التغيير ظاهرة طبيعية معقــــدة ٠

وبالتالى ، فاننا نذهب مع استيفن مايكل S. Michael عندما انتهى الى أن هذه العوامل المسببة للتغيير تؤثر على ادارة الناس داخل المؤسسات المعاصرة ،نها تخلق مشكلات متجددة وتضيق مجال الاستجابة أمام الادارة العليا اذا أرادت أن تتجنب الانهيار لمؤسساتها ٠ وهذا يعنى أن كل المؤسسات ينبغى عليها أن تتغير لكى تضمن حياتها ٠ ولم يعد قرار ادارتها العليا هو ما اذا كانت تتغير أم لا ؟ ولكن القرار هو : كيف يحدث هذا التغيير ؟ (٥)

التعريف بالتغيير وأهدافه :

رغم كثرة الدراسات العلمية الادارية حول التغيير فى المؤسسات المعاصرة ، الا أن أيا من هذه الدراسات لم يحاول أن يضع تعريفا وصفيا شاملا ودقيقا ومعبرا لهذه الظاهرة الطبيعية ٠ وقد يرجع ذلك الى أن التغيير فى المؤســسات المعاصرة من مجــالات البحث الأقل تطورا فى الدراسات العلمية المتخصصة فى العلوم الادارية وسلوكياتها ٠ وحتى الآن لا توجد نظرية متكاملة حول التغيير فى هذه المؤسسات أو المشــكلات المرتبطة بديناميته ، مما يجعل هــذه المشــكلات غيــر مفهومة فهمــا كامــــلا ٠ (٦)

ومع ذلك ، فقد حاولت الدراســات العلمية الكثيرة التى تناولت التغيير كأحد اهتماماتها الادارية ، ســواء كان هذا الاهتمام جزئيــا أو كليا ، أن تعرفه بالاتجاه الى كيفية حدوثه أو الاتجاه الى ضرب الأمثلة الواقعية التوضيحية على ما تستهدفه عندما تستخدم هذا الاصطلاح ٠

---

5) Michael, S. "Organizational Change Techniques : Their Present, Their Future." Organizational Dynamics, Summer, 1982, pp. 67-80.

6) Bedeian, A. Organizations : Theory and Analysis. Hinsdale, Illinois : The Dryden Press, 1980, p. 293.

وعلى سبيل المثال ، جاء فى احدى الدراسات أن المديرين عليهم أن يتوقعوا تغييرات فى البيئة تتطلب منهم تعديلات مستقبلة فى تصميم النظام البنائى لمؤسساتهم . فقد لوحظ أن معظم الشركات وجدت أنـه يجب عليها أن تجرى تغييرات تنظيمية معتدلة كل سنة على الأقل ، وأن تجرى تغييرات تنظيمية كبيرة كل أربـع أو خمس سـنوات . وهذه التغييرات ليست مطلوبة فقط ولكنها ضرورية لبقاء هذه المؤسسات .(٧)

وعلى سبيل المثال أيضا ، جاء فى دراسة علمية أخرى أن شركة صناعية كشركة جنرال الكتريك General Electric مثلا ، والتى عاشت خلال الثمانين سنة الماضية من التغييرات الاجتماعية فى الولايات المتحدة الأمريكية ، انما بقيت واستمرت بفعل عمليات انتقال ذاتى ، وليس بالجمود داخل أنماطها التنظيمية والعملية الأصلية . (٨)

ومع ذلك ، نستطيع أن نقوم بمحاولة علمية ، على ضوء هـــذه الدراسات العلمية وغيرها ، فنقول بأن التغيير فى المؤسسات هو ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات ادارية متعمدة ، ينتج عنها ادخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر من العناصر المشكلة للنظام الاجتماعى لكل مؤسسة ، بهدف التوافق مع الظروف والتحديات داخلها وخارجها .

واذا عدنا الى طبيعة المؤسسات المعاصرة كنظم اجتماعية دينامية ، وعدنا أيضا الى القوى أو العوامل المسببة للتغيير فيها ، وعدنا كذلك الى المحاولات العلمية للتعبير عما يقصد بالفعل باصطلاح التغيير كما ورد فى الدراسات العلمية الادارية السابقة ، وجدنا أن هذا التعريف الذى وضعناه يحدد السمات الأساسية المشتركة التى استهدفت عند استخدام هذا الاصطلاح .

---

7) Kotter, J. & L. Schlesinger, "Choosing Strategies For Change." Harvard Business Review, Vol. 57, No. 2, March-April, 1979, p. 106.

8) Cadwallader, M. "The Cybernetic Analysis of Change In Complex Social Systems." American Journal of Sociology, Vol. 65, 1959, p. 155.

أما عن أهداف التغيير ، فقد حاولت الدراسات العلمية الادارية أن تحدد هذه الأهداف فى المؤسسات المعاصرة · وانتهت الى أن هذه المؤسسات تتغير لتسهيل وصولها الى أهدافها بصفة مستمرة ، مثل زيادة الأرباح وتحسين الأداء اذا كانت المؤسسة صناعية أو تجارية مثلا ، ولكن هذه الأهداف ظاهرية ويكمن وراءها أهداف أبعد مدى ، تتمثل فى رأى بعض هذه الدراسات فى هدفين أساسيين ، هما : التكيف مع البيئة الاجتماعية الخارجية بطريقة أفضل وتطوير الأنماط السلوكية للعاملين · (٩)

ويؤخذ على هذا التحديد لأهداف التغيير فى المؤسسات المعاصرة ، أنه قصر التكيف على البيئة الاجتماعية وحدها ، بينما نلاحظ أن تطوير الأنماط السلوكية للعاملين ، وهو الهدف الثانى هنا ، مقصود به أيضا التكيف داخل بيئة العمل · فقد رأينا أن قوى التغيير تحدث داخل أى من البيئتين أو هما معا ، والاستجابة لهذه القوى من قبل هذه المؤسسات تتم داخليا أو خارجيا أو فى الاتجاهين معا · وهذه الاستجابة هى التى ينتج عنها تكيف هذه المؤسسات مع التحديات التى تواجهها ·

كما يؤخذ على هذا التحديد لأهداف التغيير فى المؤسسات المعاصرة، أنه جعل التكيف غاية قصوى مستهدفة · بينما الحقيقة تقول أن التكيف درجة تؤدى الى التوافق وهو الهدف الأبعد مدى من التغيير فى هذه المؤسسات ·

ففى دراسة علمية قمنا بها ، تبين أنه اذا كان التغيير ظاهرة طبيعية فى حياة المؤسسات المعاصرة ، الا أنه لا يعنى التوافق ، أو أن التوافق يعنى التغيير · وانما الأصح أن نقول أن التغيير أقرب الى التكيف ، والتكيف أقرب الى التوافق · فكل مؤسسة تحدث تغييرات مستمرة فى مواجهة الظروف والمتغيرات والتحديات ، سواء داخل بيئة العمل أو

---

9) Greinr, L. & L. Barns, "Organization Change And Development." In G. Dalton & P. Lawrence. Organizational Change and Development. Homewood, Ill. : Irwin, 1970, p. 2.

فى البيئة الاجتماعية المحيطة بها ٠ ويكون الهدف من هذه التغييرات أن تتكيف المؤسسة مع المتطلبات التى تفرضها تلك الظروف والمتغيرات والتحديات ٠ فاذا استطاعت أن تحقق التكيف ، استطاعت أن تتوافق مع نفسها ومع البيئة الاجتماعية المحيطة بهـا ٠ (١٠)

غير أن التوافق فى حياة المؤسسات المعاصرة من الموضوعات التى لم تحظ باهتمام كبير من الدراسات العلمية ٠ وقد يرجع ذلك الى أن هذا الموضوع من الموضوعات البالغة التعقيد ٠ فهناك عناصر كثيرة ومتعددة تتداخل وتتفاعل معا لتحدث التوافق فى حياة هذه المؤسسات ٠ وهـذه العناصر والعوامل لاتعرفها هذه المؤسسات تماما ولا تعرف كيفية تداخلها وتفاعلها معا ، ولا حتى الباحثون المهتمون بهذه المؤسسات ٠ (١١)

ومع ذلك ، نستطيع أن نفهم ما يقصد بالتوافق ، كهدف أقصى للتغيير فى هذه المؤسسات ، اذا استطعنا أن نتصور أوجه الشبه بين شخصية كل مؤسسة منها وشخصية الانسان العادى ٠ وهذا التصور ليس صعبا ، اذا عرفنا أن لكل مؤسسة شخصيتها المتميزة بالفعل ، وهى نتاج تاريخى ومتكامل ووظيفى ودينامى ، وهى ضرورية للانتقال بالمؤسسة من مجرد تنظيم فنى الى نظام اجتماعى قادر على التطور والتكيف والتوافق مع متطلبات بيئة اجتماعية غير محددة ودائمة التغيير ٠ (١٢)

وبالتالى ، يمكن القول : بأن التوافق فى حياة الشخصية الاعتبارية للمؤسسة ، كما هو فى حياة الشخصية الطبيعية للانسان ، يعنى العلاقة التلقائية المتوازنة بين ما يحدث داخل الكائن الاجتماعى وخارجه ٠ كما يمكن القول بأن التكيف يعنى نتاج العمليات الاجتماعية التى تنتهى

---

(١٠) انظر دراسة لنا بعنوان :

ـ المدخل الى الاقناع فى المؤسسات المعاصرة : دراسة تطبيقية على الاتصال الادارى ٠ جدة : مكتبة مصباح ، سنة ١٩٨٩ ، صص : ١٠١ ـ ١٣٥ ٠

11) Litterer, J. The Analysis of Organizations. N.Y. : Wiley : 2ed. edition, 1973, p. 671.

12) Selznick, P. Leadership In Administration. Evanston, Ill. : Row & Peterson, 1957, pp. 38-42.

بالكائن الاجتماعى الى تحقيق التوافق النسبى . **وكلما نجح الكائن** الاجتماعى فى تحقيق درجات أعلى من التوافق النسبى ، **كلما كان هذا** أدعى الى دعم شخصيته ومكانته .

وعلى ذلك ، تكون العلاقة بين التغيير والتكيف والتوافق علاقة **وظيفية تتابعية** . **فالتغيير** يعنى العمليات الاجتماعية التى تقوم بها الادارة العليا فى كل مؤسسة فى مواجهة التحديات التى تواجهها فى بيئة العمل أو فى البيئة الاجتماعية أو فيهما معا ، والتى تنتهى الى نتائج تحقق التكيف بين المؤسسة ومتطلبات هذه التحديات ، واذا تحقق هذا التكيف أمكن أن يتحقق التوافق للمؤسسة ، ككائن اجتماعى ، أى أن يتحقق لها علاقة متوازنة بين ما يحدث داخلها وما يحدث خارجها ، وهذه العلاقة المتوازنة نسبية ولكنها تضمن للمؤسسة البقاء الآمن والمستقر والتطور المستمر وسط بيئتها بدرجة تتناسب طرديا مع الدرجة التى تحققها من هذه العلاقة المتوازنة . وهنا نقول : بأن التغيير فى مؤسسة ما حقق الهدف الأقصى له .

وهذا يعنى أن التغيير فى المؤسسات المعاصرة لا يكون كاملا ، وانما يكون بدرجات متفاوتة ، بمعنى انه اذا كان التغيير حقيقة ثابتة لأنه ظاهرة طبيعية لازمة لكل مؤسسة ، ككائن اجتماعى أو نظام اجتماعى ، الا أن درجة التغيير تختلف من مؤسسة الى أخرى ، تبعا لاختلافها فى مواصفات معينة تحكم درجة هذا التغيير فى كل منها ، مثل اختلافها فى درجة التعقيد فى المعارف والمهارات والاجراءات التى تقوم عليها ، ودرجة المركزية فى السلطة ، ودرجة الطبقية بين العاملين ، وحجم الانتاج وتكاليفه ، ودرجة الرضاء عن العمل بين العاملين ، وما شابه ذلك.

ومن الطبيعى أن نستنتج من ذلك ، أنه اذا كان التغيير طبيعيا فى كل المؤسسات المعاصرة ، وهى تجريه من خلال عمليات اجتماعية معقدة ، الا أن درجته تختلف من مؤسسة الى أخرى ، ونتائجه تختلف من مؤسسة الى أخرى ، ودرجات التكيف مع التحديات التى فرضته تختلف كذلك من مؤسسة الى أخرى ، فان كل هذه المقدمات تعنى نتيجة واحدة ، وهى أن المؤسسات المعاصرة متوافقة مع بيئتها الداخلية

والخارجية داخل كل مجتمع بدرجات متفاوتة • وبالتالى ، فان التعميم ليس أمرا طبيعيا سواء فى المقدمات أو النتائج •

مواقف الادارة العليا من التغيير :

رغم أن الاستجابة للظروف الداعية الى التغيير تعتبر أمرا طبيعيا لأنها استجابة لظاهرة طبيعية ، الا أن الادارة العليا تختلف فى مواقفها فى مواجهة ما تتطلبه هذه الظروف من استجابة مناسبة • ولا شك أن فكر الادارة العليا وفلسفتها ودرجة مرونتها ، كلها عوامل هامة تقدم أسبابا منطقية وواقعية لاختلاف الادارة العليا حول استجابتها للتغيير فى مؤسساتها •

ويمكن القول أن الادارة العليا فى المؤسسات المعاصرة تنقسم مواقفها من التغييـــر الى ثــلاثة أنــواع ، هى : التجاهل أو احداث التغييــر الانعكاسى ، أو احداث التغيير المخطط • وهذا يعنى أن هذه الأنــواع الثلاثة لمواقف الادارة العليا من التغيير تتفاوت ما بين السلبية والرفض الكامل لاحداث أى تغيير فى مواجهة الضغوط الداعية الى هذا التغيير مهما كانت درجته ، الى التغيير الحذر كرد فعل بسيط فى مواجهة نوعيات معينة من التغييرات المطلوبة والتى تفرضها ظروف معينة ، الى الاعتراف الكامل بضرورة التغيير بالتخطيط العلمى والتطبيق العلمى •

ورغم أن النــوع الأول من مواقف الادارة العليا لا ينتــج عنه أى تغيير ، لأنه يقوم على الرفض الكامل للتغيير المبنى على التجاهل الكامل لأسبابه والعوامل الداعية اليه ، الا أنه بسلبيته التى تصل الى درجــة الجمود يشكل نوعا من المواقف له خطورته ، لأنه قد يؤدى الى تدمير المؤسسة ذاتها والقضاء عليها • ان الادارة العليا ، فى مثل هذا الموقف ، تنكر وجود التغيير كظاهرة طبيعية وتقاومه وتتجنبه • وهنــا مكمن الخطر وما يتداعى عنه من آثار محطمة •

وهناك أمثلة كثيرة لنتائج هذا الموقف • فقد خسرت بعض الشركات الأمريكية ملايين الدولارات فى القضايا التى رفعتها ضد الحكومة بسبب مقاومتها للتشريعات التى أصدرتها فيما يتعلق بالتخلص من العوادم • وكانت مثالا للمؤسسات التى ترفض الاستجابة لمتغيرات البيئة الاجتماعية

وتقاومها . وهناك شركات أمريكية أخرى اضطرت فجأة الى أن توقف أعمالها فى بداية سنة ١٩٧٧ بسبب أزمة نقص الطاقة،رغم أن هذه الأزمة لم تكن مفاجئة،وكان هناك تنبؤ بحدوثها منذ سنوات عديدة سابقة . وهذا مثـال للشركات التى تقف جامدة فى مواجهة التغييـرات فى البيئـة الاجتماعية الى الدرجة التى تقضى عليها .

أما النوع الثانى من مواقف الادارة العليا ، والذى يقوم على احداث تغيير انعكاسى ، فهو يقوم على استجابة بسيطة ، كرد فعل تجاه متغيرات معينة عند ظهور بوادرها . وهنا تقوم الادارة العليا بادخال التعديلات الضرورية التى تتناسب مع المشكلات اليومية داخل بيئة العمل أو داخل البيئة الاجتماعية.ومن أمثلة هذه التغييرات ادخال تعديلات فى عبوات البيع أو تشكيل لجان مشتركة لمواجهة مشكلة فنية معينة . وهذه المشكلات وأمثالها تحتاج الى تغيير سريع وبطريقة تقليدية .

وأما النوع الثالث مـ نمواقف الادارة العليـا ، والذى يقوم على احداث التغيير المخطط ، فانه يقوم على استثمار الوقت والجهد والامكانات بطريقة علمية منظمة لاحداث تغيير أساسى فى عنصر أو أكثر من العناصر التى يقوم عليها النظام الاجتماعى للمؤسسة . وهذا التغيير المخطط لا يتعامل فقط مع المشكلات الحالية ، وانما يتعامل أيضا مع المشكلات المســتقبلة .

ومن التعريفات العلمية التى وضعت لهذا التغيير المخطط ، ما قام به جون توماس **J. Thomas** ووارين بينز **W. Bennis** فى دراسة مشتركة لهما ، وجاء فيها : أن التغيير المخطط هو تصميم متعمد وتطبيق ملتزم لأسلوب بنائى أو لسياسة جديدة أو لهدف معين أو لفلسفة عملية بما تتطلبه من مناخ مناسب . (١٣) وهذا التغيير المخطط يكون مناسبا اذا كانت المؤسسة كلها أو جزء منها ، بحسب طبيعة التغيير المطلوب ، مستعدة للتوافق مع متطلباته .

---

13) Thomas, J. & W. Bennis. The Management of Change and Conflict Baltimore : Benguin Books, 1972, p. 209.

ويتضح هنا ، أن النوعين الأخيرين هما اللذان يدخلان فى دائرة اهتمامنا لأنهما يتعاملان مع التغيير كظاهرة طبيعية . وهذه حقيقة تتوافق تماما مع واقع المؤسسات المعاصرة ونتائج الدراسات العلمية التى أجريت عليها . ويتضح هنا أيضا أن التغيير المخطط أوسع مفهوما ومجالا من التغيير الانعكاسى ، كما أنه يرتبط ارتباط أساسيا بالمشكلات التى تتصل بكيان المؤسسة وبنائها واستمرارها . وهو كذلك يستثمر الوقت والجهد والامكانات ، ويتطلب مهارات متعددة ومعارف متنوعة ، سواء عند التصميم أو التطبيق . وهو بهذه المواصفات ، يعتبر أساسيا لكل المؤسسات المعاصرة . كما أنه ، بهذه المواصفات ، يعتبر هو الأكثر استهدافا من دراستنا هذه .

ورغم أن التغيير المخطط يعتبر مسئولية الادارة العليا ، ولا يحدث الا اذا كانت مقتنعة به وموافقة عليه ، الا أن هذا لا يعنى أن هذا التغيير يأخذ اتجاها واحدا من أعلى الى أسفل . وما يحدث بالفعل هو أنه يأخذ اتجاها من ثلاثة اتجاهات أساسية ، بحسب طبيعة كل مؤسسة وفلسفتها وأهدافها . فقد يأخذ هذا التغيير اتجاها من أعلى الى أسفل ، أو قد يأخذ اتجاها من أسفل الى أعلى ، أو قد يأخذ اتجاها مشتركا .

ففى الاتجاه الأول ، والذى يطلق عليه اصطلاح **Top-Down Change** نجد أن الادارة العليا تستخدم سلطتها استخداما كاملا فى توجيه التغيير المخطط . فهى التى تحدد المشكلة وتشخصها ، وهى التى تخطط لحلها وهى التى تستخدم سلطتها لتطبيق خطتها من خلال الأوامر التنفيذية التى تصدرها . وليس هناك مجال أمام العاملين للاشتراك فى أى خطوة من خطوات التغيير . ويتصف هذا الاتجاه بالسرعة والتأثير المباشر والحالى . ومع ذلك ، نجد عددا من السلبيات ، حيث يؤدى الى انخفاض الروح المعنوية للعاملين وضعف ما يقدمونه من التزام تجاهه .

أما الاتجاه الثانى ، والذى يطلق عليه اصطلاح **Bottom-Up Change** فهو عكس الاتجاه الأول بدرجة ملموسة ، فمصدر التغيير هو الادارة العليا ، سواء هى التى تفكر فيه أو هى التى تدفع العاملين الى أن يفكروا فيه . وفى الحالتين تكون بداية التغيير من أسفل عند القاعدة .

وتتمثل هذه البداية فى تدريب العاملين على انماط سلوكية جديدة أو على مهارات جديدة . وقد تتمثل هذه البداية فى تشكيل جماعات عمل من العاملين تكون مهمتها البحث عن أساليب جديدة لأداء العمل أو عمل بحوث تجريبية . ويتصف هذا الاتجاه بالبطء وبضيق المجال الذى يمكن استخدامه فيه ، وبأنه يحتاج الى تأييد الادارة العليا لاحداث تاثير واسع بين العاملين .

وأما الاتجاه الثالث ، والذى يطلق عليه اصطلاح Jointly Directed Change فهو يجمع بين مزايا الاتجاهين السابقين . فالادارة العليا تقاسم مسئولية التغيير مع العاملين . وفى هذه الحالة لا تتخذ الادارة العليا قرار التغيير من جانب واحد ، ولكنها أيضا لا تسلم تماما ادارة التغيير الى العاملين . وانما الطرفان يعملان معا فى توصيف المشكلة والتخطيط لمواجهتها وتطبيق الخطة التى يضعانها . وغالبا ما تقوم بينهما عمليات اتصال مشتركة ، يتبادل من خلالها الطرفان الرأى بانتظام حول الموضوعات ذات المصلحة المشتركة ، ويشتركان معا فى صناعة القرارات . ولعل ما يحدث فى المؤسسات الجامعية يعتبر مثالا تطبيقيا لهذا الاتجاه .

ولا شك أن هذا الاتجاه الأخير يحقق درجة رضاء عالية ، ويؤدى الى نتائج أبعد مدى ، ولا ينتج عنه الا سلبيات قليلة . ومع ذلك ، فان الانتقال من وضع قائم الى وضع جديد قد يستغرق وقتا أطول مما يحدث فى الاتجاه الأول أو الاتجاه الثانى . وهذا يعنى أن التطبيق تثقله طول الخطوات والاجراءات .

وتجدر الملاحظة هنا ، بأن هذه الاتجاهات الثلاثة للتغيير المخطط تتطلب تنوعا فى أساليب التخطيط والتطبيق ، لأن لكل اتجاه منها طبيعته ، لكن هذا التنوع لا يمنع من القول بأنها جميعها تخضع لخطوات مشتركة ، لأنها تتبع نمطا واحدا يوحد بينها كاطار عام لنوعية متميزة من استجابة الادارة العليا للظروف الداعية الى التغيير .

التخطيط لعمليات التغيير :

اذا كان من الطبيعى بأن نعترف بأن هناك تغييرات لا يمكن تجنب

حدوثها فى المؤسسات المعاصرة ، فانه من الطبيعى أيضا أن نعتـرف بأن هناك ضغوطا كثيرة تمارس تأثيرها من أجل بقاء كل مؤسسة فى حالة ثبات . ذلك لأن هذه الضغوط تعارض التغيير وتحاول أن تدعم ثبات الأمر الواقع كما هو على حالته .

ولكى نفسـر حالة التوازن هذه بالكيفية التى توضح طبيعة عمليات التغيير فى أى مؤسسة ، نستشهد هنا بنظرية مجال القوة Force-Field Theory التى توصل اليها كيرت ليوين Kurt Lewin ونشـرها سنة ١٩٥١ . ولاتزال دراسات علمية كثيرة تعتمد عليها فى شرح طبيعة عمليات التغيير فى المؤسسات المعاصرة . (١٤)

وتقوم هذه النظرية على افتراض أن كل سلوك ما هو الا نتيجة للتوازن بين القوى الدافعة والقوى الضابطة ، حيث تحاول القوى الدافعة أن تدفع الى الأمام نحو اتجاه معين ، بينما تحاول القوى الضابطة أن تثبت الوضع القائم بالضغط نحو الاتجاه الآخر . واذا حدث تقدم فانه يكون نتيجة للمصالحة أو التوافق بين هذه القوى المتعارضة . ولقد تبين أن كل زيادة فى القوى الدافعة قد تؤدى الى حدوث تقدم نحو التغيير ، لكنها قد تؤدى أيضا الى زيادة القوى الضاغطة . وهذا يعنى أن القوى الدافعة قد تنشط القوى الضاغطة المواجهة لها . ومن ثم ، فان هناك حالات قد يكون فيها التقليل من القوى الضاغطة أكثر فعالية لاحداث التقدم الى الأمام نحو التغيير من زيادة القوى الدافعة .

ومن ثم ، أكد كيرت ليوين Kurt Lewin على ضرورة البحث عن أسباب عديدة لكل سلوك بدلا من الاكتفاء بتحديد سـبب واحد . والسلوك هنا قد ينصرف الى سـلوك الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات ككل . ومفهوم التوازن الذى تقوم عليه نظرية مجال القوة يعنى أيضـا أنه توجد قوى تحافظ على أداء المؤسـسات وتمنعه مـن الهبوط ، كما أن هناك قوى تمنع هذه المؤسسات من الصعود الى أعلى.

---

14) Huse, E. Organization Development and Change. N.Y. : West Publishing Co., 2ed edition, 1980, p. 63.

وعمليات التغيير التى تقوم بها المؤسسات توجه الى ازالة أو اضعاف القوى الضاغطة مع دعم وتقوية القوى الدافعة فى نفس الوقت .

ولكى تحقق المؤسسات ذلك نجدها تطبق ثلاث خطوات متتالية ، هى فى مجموعها تمثل مضمون التخطيط لعمليات التغيير التى تقوم بها ، وهى : خطوة اذابة السلوك الحالى غير المرغوب ، وخطوة تنمية أو زرع أنماط السلوك الجديدة المرغوبة والمستهدفة ، وخطوة تجميد أو دعم السلوك الجديد الذى تم زرعه . (انظر شكل رقم (٢)) (١٥)

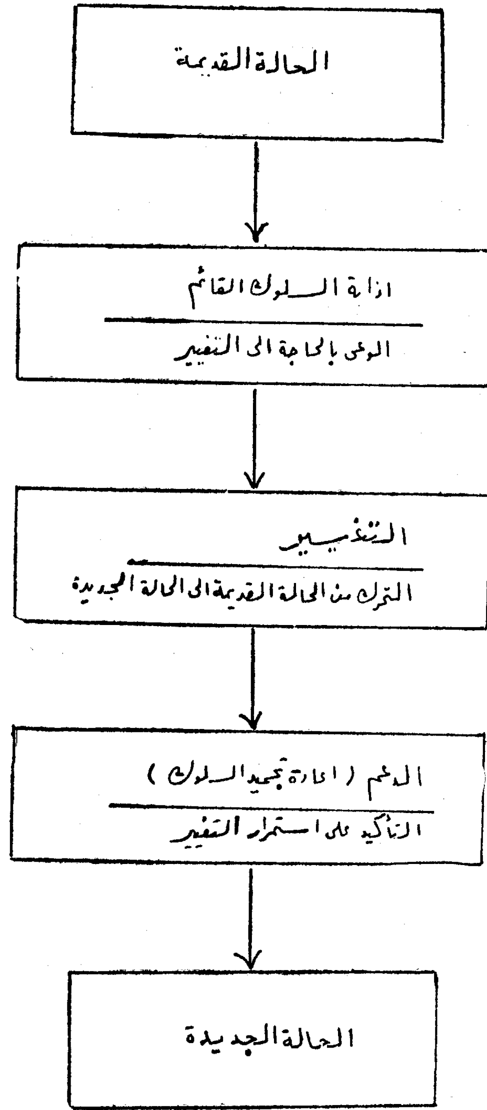
وتستهدف الخطوة الأولى ، وهى خطوة اذابة السلوك الحالى غير المرغوب ، أن تجعل الحاجة الى التغيير واضحة بدرجة تشعر بها الأفراد أو الجماعات المستهدفة أو المؤسسة ككل شعورا يؤدى الى قبول فكرة التغيير ذاتها . وتتم اذابة السلوك القائم بتقديم معلومات جديدة توضح الفرق بين الأهداف والأداء الحالى ، وباضعاف السلوك الذى يقوم عليه الأداء الحالى والقيم التى تدعمه ببيان النقص فى فعاليتها وجدواها . ونلاحظ هنا أن خطوة اذابة السلوك القائم تتم بطريقة طبيعية الى حد ما فى الحالات التى لم تستقر فيها أنماط هذا السلوك استقرار كافيا ، أى التى لم ترسخ بمرور وقت كبير عليها . أما أنماط السلوك التى رسخت وتدعمت ، فانها تحتاج الى وقت أطول وجهد أكبر وأساليب أكثر فنية ومهـــارة .

أما الخطوة الثانية ، وهى خطوة تنمية أو زرع الأنماط السلوكية المستهدفة ، فانها تتم بعد خلق مواقف تكون فيها القيم والأنماط السلوكية هى الأنسب لتطبيقها ، مع اعطاء الأمثلة وتوفير القدوة . وداخل اطار هذه المواقف يجرى تعريف الأفراد والجماعات بهذه القيم والأنماط السلوكية المستهدفة ثم تعليمها لهم . ومن خلال عمليتى التعرف والتعلم يتشرب الأفراد والجماعات هذه القيم والأنماط السلوكية الجديدة ويجدون فيها الأسلوب الأمثل للأداء الفعال .

---

(١٥) هذا الشكل منقول بتصرف عن المرجع التالى :

— **Griffin, R. & G. Moorhead. Organizational Behavior. Boston: Mifflin Co., 1986, p. 641.**



[شكل رقم ٢] خطوات التخطيط لعمليات التغيير

وأما الخطوة الثالثة ، وهى خطوة تجميد أو دعم السلوك الجديد ، فانها تتم باستخدام أساليب التشجيع وتأكيد الذات معنويا وماديا خلال الفترة اولى ، ثم تأتى النتائج متمثلة فى الأداء الأكثر فعالية لكى تدعم نفس الهدف على مستوى كل جماعة داخل المؤسسة أو على مستوى المؤسسة كلها . وبالتدريج يصبح السلوك الجديد هو السلوك العادى فى أداء العمل .

وهذه الخطوات جميعها تصف عمليات التغيير الكامل ، بمعنى التغيير الذى يستهدف احلال سلوك أكثر فعالية بدلا من سلوك أقل فعالية . لكن نفس هذه الخطوات يمكن أن تصف عمليات التغيير الجزئى . أى التى تستهدف تعديل سلوك قائم بدرجات متفاوتة واحلال أجزاء بديلة من أجل تحقيق نفس الهدف اذا كان الوضع لا يحتاج الى تغيير كامل .

ورغم وضوح هذه الخطوات لقيامها على أسس علمية معترف بها فى مجال الاقناع ، الا أنها قد تكون معرضة للفشل اذا احتاجت الى جهد أكبر لتحريك النظام الاجتماعى للمؤسسة كلها الى النقطة التى يكون التغيير عندها مرغوبا ، ولم يتوفر لها القدر المطلوب منه ، أو اذا فشلت الخطوة الأولى فى تحقيق أهدافها ، بسبب صعوبة اذابة السلوك القائم .

وهناك صيغة رياضية وضعها دافيد جليشر David Gleicher لقياس احتمالات النجاح والفشل أمام كل تغيير مطلوب ، حيث رمز بحرف C الى التغيير Change ورمز بالحرف A الى مستوى عدم الرضاء عن الواقع ، ورمز بالحرف B الى الحالة المرغوبة أو المستهدفة ، ورمز بالحرف D الى الخطوات العملية الأولى نحو الحالة المرغوبة أو المستهدفة ، ورمز بالحرف X الى التكاليف التى يتطلبها احدا ثالتغيير ، وكانت الصيغة الرياضية كالآتى : (١٦)

$$C = (ABD) > X$$

16) Beckhard, R. & R. Harris. Organizational Transitions : Managing Complex Change. Reading, Mass : Addison-Wesley, 1977, pp. 25-27.

ومعنى هذه الصيغة الرياضـية ، أن التغيير يتم عندما لا تكون التكاليف عالية • والتكاليف سوف تكون عالية جدا اذا لم يكن عدم الرضاء عن الواقع قوى جدا ، واذا لم تكن الحالة المرغوبة أو المستهدفة واضحة جدا ، واذا لم تتخذ الخطوات العملية الأولى نحو الحالة المرغوبة أو المستهدفة •

وتستطيع الادارة العليا أن تستخدم هذه الصيغة الرياضية للتعرف على مواطن الضعف فى عملية التغيير التى تستهدفها ، حيث تتدخل لتقويتها • فمثلا اذا كان عدم الرضاء عن الواقع قويا بين كل الأفراد والجماعات العاملة ، ولا يعرفون كيف يمكن تغيير الواقع الى الأفضل ، فهنا يكون العاملون فى حاجة الى وضوح الحالة المرغوبة والمستهدفة •

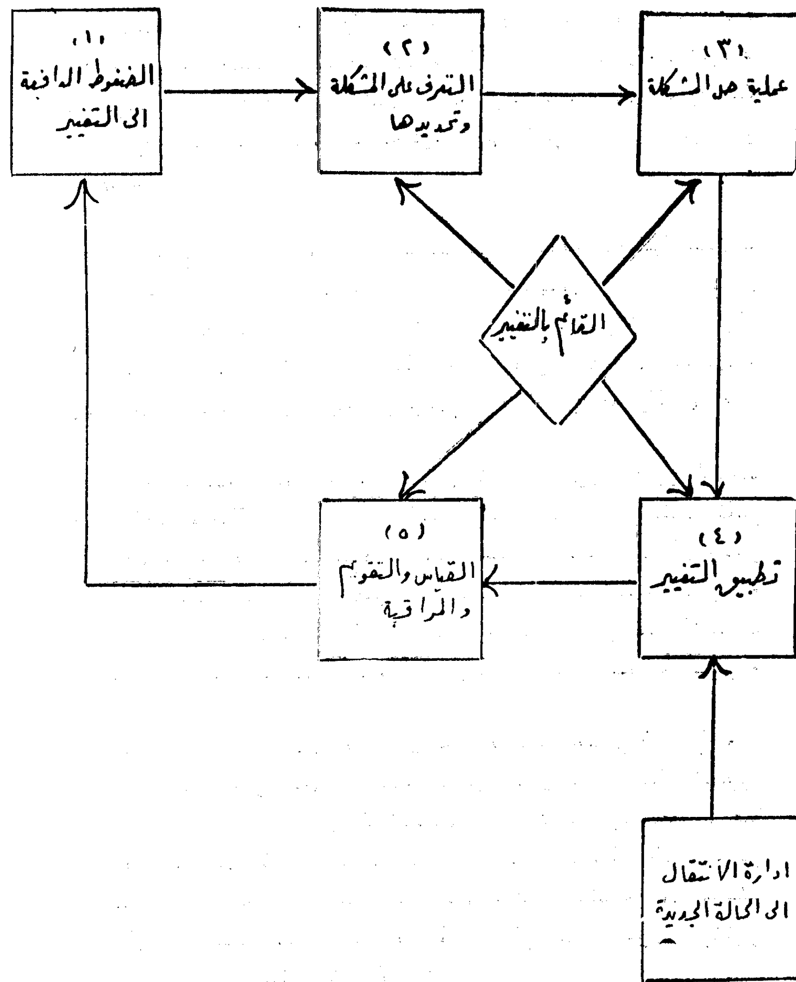
ورغم بساطة الخطوات الثلاث التى تشكل مضمون التغيير المخطط Planned Change الا أنها تواجه حالات متعددة قد لا تتسم بنفس هذه البساطة • وقد دفعت هذه الحالات بعض الباحثين الى أن يطور خطوات التخطيط لعمليات التغيير الى خطوات كاملة لصناعة القرار • وهذا التطوير يعتبر طبيعيا • ذلك لأن طبيعة مجال التغيير فى المؤسسات المعاصرة تؤكد على أنه من المجالات التى تنطبق عليها صناعة القرار •

ومع ذلك ، لا يمكن القول بأن هذا الاتجاه المتطور قائم بذاته ، وانما هو اتجاه طور خطوات قائمة بالفعل وتمثل جوهر عملية التغيير المخطط ، سواء فى تصميمها أو تطبيقها • ويمكن تحديد خطوات هذا الاتجاه المتطور فى خمس خطوات أساسية ، هى : التعرف على العوامل أو الضغوط الدافعة الى التغيير ، والتعرف على المشكلة التى سببتها وتوصيفها ، والقيام بخطوات صناعة القرار ، ثم تطبيق القرار ، وأخيرا تقاس النتائج • (انظر شكل رقم (٣)) (١٧)

ويتضح من خطوات هذا الاتجاه المتطور ان الادارة العليا تتعرف على القوى أو الاتجاهات أو الضغوط التى تفرض التغيير للتاكد من مدى

---

(١٧) هذا الشكل منقول بتصرف من المرجع التالى :
— Griffin, R. & G. Moorhead, Op. Cit., p. 642.



[شكل رقم ٣] الاتجاه المتطور للتخطيط لعمليات التغيير

الحاجة الى التغيير ونوعية المشكلات المطلوب مواجهتها • ثم اخضاع هذه المشكلات الى عملية صناعة القرار • ومن الطبيعى أن تحدد الادارة العليا أهدافها من التغيير على ضوء تصورها لما سوف تكون عليه مؤسساتها وعملياتها بعد التغيير • وبناء على ذلك تختار بين الخيارات المطروحة وتطبق ما اختارت ثم تقوم نتائج التطبيق •

وقد تقوم الادارة العليا بكل هذه الخطوات أو تستعين بمسئول يتولى القيام بها Change Agent • وغالبا ما يكون هذا المسئول من بين رجال الادارة العليا ذوى الخبرة فى عمليات المؤسسة وفى كيفية احداث التغيير بها ، أو قد يكون أحيانا أحد المستشارين الذين تستعين بهم الادارة العليا من خارج المؤسسة • وتفضل بعض المؤسسات أن يكون المسئول عن التغيير من داخل المؤسسة ومن رجال الادارة العليا بالذات كلما كان ذلك ممكنا ، لأنه سوف يكون أقدر على فهم طبيعة المؤسسة وظروفها ونوعية العاملين بها واتجاهاتهم النفسية وأدوارهم ، وان كان قرب هذا المسئول الداخلى من الواقع قد يجعله غير موضوعى عند التعامل معه • ومن ثم ، فان هناك مؤسسات أخرى تفضل أن تستعين بمستشار خارجى •

واذا استعانت المؤسسة بمستشار خارجى ليتولى ادارة عمليات التغيير المخطط ، فانه يبدأ باجراء بحث ميدانى يعتمد على المقابلات والاستقصاءات للتعرف على المشكلة وتوصيفها قبل أن يبدأ فى تطبيق الخطوات الأساسية للتغيير المخطط •

وجدير بالذكر أن التغيير المخطط لا يقع فى يوم وليلة ، ولكنه يستغرق وقتا طويلا الى أن تظهر نتائجه • ورغم أن الادارة العليا قد تلقى بمسئولية ادارة التغيير المخطط الى مسئول داخلى أو مستشار خارجى ، الا أنها فى الحالتين لابد أن تطمئن الى النتائج التى تحققت بالاشتراك فى قياس النتائج وتحديد مداها ونوعيتها ومدى تطابقها مع الأهداف التى حددتها ، حتى تطمئن الى أن التغيير كان مناسبا تماما للظروف والضغوط التى فرضته •

مقاومة عمليات التغيير وخططها :

يرى بعض الباحثين فى العلوم الادارية أن مقاومة التغيير تـدل على أن هناك خطأ فى خطة التغيير أو فى تطبيقها . وبناء عليه ، يكون على الادارة العليا أو من يتولى مسئولية التغيير نيابة عنها القيام بتحديد الأسباب الحقيقية وراء مقاومة التغيير ، ومحاولة التغلب عليها بالمرونة وبالأسلوب المناسب . (١٨)

لكننا لا نتفق مع هذا الرأى ، ونذهب مع باحثين آخرين الى القول بأن مقاومة التغيير ظاهرة طبيعية شأنها فى ذلك شأن التغيير ذاته . فهى لابد وأن تحدث مهما كان التخطيط سليما والتطبيق دقيقا ، لأنها تعود الى طبيعة العاملين كبشـر . ان القائمين بالتغيير فى المؤسسات المعاصرة لا يفوتهم اطلاقا أن التعامل مع البشر يختلف تماما عن التعامل مع الآلات . ومن ثم ، فان عليهم أن يتوقعوا مقاومة التغيير كرد فعل طبيعى وعادى ، وأن يدخلونها فى حسابهم وهم يخططون ويطبقون ، على أساس أنها قد تحدث بشكل مفتوح وصريح ، أو قد تحدث بشكل خفى .

ولعل النتائج التى انتهت اليها الدراسات العلمية الادارية حـول الأسباب الكامنة وراء مقاومة التغيير ودوافعها وأساليب مواجهتها ، تؤكد بما لا يدع مجالا للشـك ، أن التغيير ومقاومته ظاهرتـان طبيعيتان ومتلازمتان . ولذلك فان تحليل مقاومة التغيير تكون له نفس أهمية تحليل التغيير ذاته ، لأنه يزيد فهمنا لطبيعة التغيير ولأنسب الوسائل والأساليب التى تحققه بفعالية وكفاءة . (١٩)

(أ) أسباب مقاومة التغيير ودوافعها :

تناولت الدراسات العلمية الادارية أسباب مقاومة التغيير ودوافعها بالتحليل . وانتهت هذه الدراسات الى العديد من الأسباب والدوافع التى

18) Stoner, J. Management. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 2ed. edition, 1982, p. 386.

19) Rue, L. & L. Byars. Manegement : Theory and Application. Homewood, Ill. : Irwin, 4th edition, 1986, p. 560.

تعتبر طبيعية بين البشـر ٠ ويمكن اجمال هذه الأسباب والدوافع فى النقاط الأربع التالية :

١ ـ **الخوف من المجهول :** فمن الطبيعى أن يتصف السلوك الانسانى بالخوف من المجهول ٠ وعمليات التغيير داخل المؤسسات المعاصرة لا يمكن للعاملين أن يتنبأوا بنتائجها ٠ فمثلا ، قد يقلق العاملون فى مواجهة جهاز جديد أو آلة جديدة مستحدثة ويحاولون مقاومتها ، اذا لم يكونوا متأكدين من تأثيرها على أعمالهم ٠ وكذلك لا يقابل العاملون المديـــر الجديـد بالارتياح لأنهم لا يعرفون الكيفية التى يتوقعون بها مســلكه تجاههم ٠ وهذا الخوف من المجهول ينطبق أيضا على شعور العاملين وهم يعملون داخل بيئة متغيرة ، فقد يفهمون التغيير فهما كاملا ، ولكنهم يشكون فى قدرتهم على التعامل معه ٠

٢ ـ **تهديد مصالحهم :** فمن الطبيعى أيضا ، أن يخاف العاملون من أى تغيير يظنون أنه يهدد أعمالهم ودخولهم ، رغم أن هذا التهديد قد يكون متصورا وليس حقيقيا ٠ لكن النتيجة فى الحالتين واحدة ، وهى مقاومة التغيير ٠ ذلك ، لأن العاملين لم ينتسبوا الى مؤسستهم الا لتحقيق مصالح خاصة لهم ، واذا ارتاحوا الى وضع معين يستفيدون منه ، فانه يكون من المتوقع أن يشكوا فى كل تغيير قد يمس هذا الوضع ، لخوفهم من أن ينتج عنه الاضرار بمصالحهم التى اعتادوا عليها ٠

٣ ـ **عدم الاستعداد للتطور :** فهناك كثير من التغييرات التى أظهرت عدم الاستعداد للتطور عند العاملين المستهدفين من هذا التغيير ٠ فلو أن كل الظروف كانت مناسـبة ، ولا يتطلب التغييـر الا تعليم هؤلاء العاملين أساليب جديدة ، فان هذا يعنى مزيدا من التدريب والتحصيل والممارسة ٠ وهنا يكون الشعور بالتثاقل أو عدم الاستعداد عندهم دافعا لمقاومة التغيير ، لأنهم يعتقدون أنه لا يستحق هذا الجهد الاضافى ٠

٤ ـ **تهديد العلاقات الشخصية :** فعندما تكون العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين قوية ، فان حرصهم عليها يدفعهم الى مقاومة أى تغيير يشكون فى امكانية تهديده لها ٠ وقد لا تبدو هذه العلاقات الشخصية والاجتماعية هامة فى نظر البعض ، الا أنها فى الحقيقة غيـر

ذلك . وأهميتها تبلغ الى الحد الذى ينبغى على المسئول عن التغيير أن يضعها فى حسبانه ، خاصة اذا كان التغيير يتطلب نقل عدد من العاملين من مكان الى آخر ، حيث يكون عليه أن يعد لذلك ، سواء فى المكان الذى ينتقلون منه أو فى المكان الذى ينتقلون اليه ، والا فان مقاومة هذا التغيير سوف تكون رد فعل طبيعى .

ومن الواضح هنا ، أن هذه الأسباب والدوافع جميعها طبيعية للسلوك البشرى . فالخوف بصفة عامة غريزة انسانية ، والمصالح دوافع وراثية واجتماعية معترف بها ، وتعود الانسان على واقع سهل يشبع حاجاته مسلك شائع ، والعلاقات الشخصية والاجتماعية شبكات يحقق الانسان من خلالها مصالحه ، وحرصه عليها مسلك طبيعى كذلك . وهذا كله يؤكد ما ذهبنا اليه من أن مقاومة التغيير ظاهرة طبيعية لأنها تعود الى أسباب طبيعية .

(ب) أساليب المواجهة مع مقاومة التغيير :

لا شك أن الكيفية التى تطبق بها الادارة العليا أو من تنيبهم عنها لخطط التغيير لها تأثير كبير على درجة قبول العاملين لما تحدثه من تغييرات . ولقد انتهت دراسات عديدة الى نتائج هامة تتعلق بتحديد عدد من الأساليب التى تجعل الكيفية التى تطبق بها خطط التغيير مقبولة بدرجة عالية من هؤلاء العاملين . ويمكننا هنا ايجاز هذه الأساليب ، على أن يكون واضحا أن احداث قدر من التكامل بينها يمكن أن يؤدى الى تأثير أكبر . وهذه الأساليب هى :

١ ـ **بناء الثقة بين العاملين والادارة العليا :** فاذا استطاع المسئولون عن التغيير بناء الثقة بين العاملين والادارة العليا ، فان هذه الثقة تجعل قبولهم للتغييرات المستهدفة أمرا ممكنا . واذا لم تكن هذه الثقة متوفرة حدث العكس واشتدت مقاومة العاملين لكل تغيير مستهدف . وبناء الثقة ليس أمرا سهلا ولا سريعا . انه يحتاج الى وقت طويل ، ويعتمد بالدرجة الأولى على سلوك الادارة العليا تجاه العاملين . فاذا رأى العاملون أن الادارة العليا عادلة وأمينة ومتطورة نمت ثقتهم فيها . واذا رأوا أنها دائما تلقى بالمسئولية عليهم وبدون حق ، فانهم لن يثقوا فيها . وبالتالى،

فان الادارة العليا تستطيع أن تلعب دورا كبيرا فى بناء الثقة بينها وبين العاملين اذا استطاعت أن تناقش معهم التغييرات المحتملة وأن تشركهم فى عمليات التغيير ٠

٢ ـ **مناقشة التغيرات المستقبلة مع العاملين :** عرفنا أن الخوف من المجهول أحد الأسباب الكامنة وراء مقاومة العاملين لخطط التغيير ٠ ويمكن التقليل من هذا الخوف بمناقشة النتائج المحتملة للتغييرات المستهدفة مع العاملين الذين سوف يتأثرون بها ٠ وينبغى أن تجرى هذه المناقشة بصراحة ووضوح وأمانة بقدر الامكان ٠ كما ينبغى أن تتضمن المناقشة نوعية التغييرات المستهدفة وكيفية حدوثها وأسبابها ٠ وكلما كانت المعلومات التى يعطيها المسئولون عن التغيير كافية ، كلما ارتفعت درجة قبول العاملين للتغيير ٠ ويلاحظ هنا أن تكون مناقشة نتائج التغيير شخصية ، بمعنى أن يعرف كل عامل الكيفية التى سوف يتأثر بها من التغييرات المستهدفة ، وأن تترك له الفرصة لأن يستفسر عن كل ما يشغله ويقلقه ، وأن تكون الاجابة على استفسارات العاملين كاملة بقدر الامكان ، حتى لا يصدم العاملون بواقع لم يكن متوقعا أو لم يوضح لهم مسبقا ٠

٣ ـ **اشراك العاملين فى عمليات التغيير :** رغم أن هذا الأسلوب ليس ممكنا فى كل الأحوال ، الا أنه اذا أخذ به فانه يكون فعالا بدرجة عالية ٠ ذلك لأن العاملين يشعرون بتأكيد الذات كلما اشتركوا فى التخطيط لتغيير مستهدف ، وساهموا فى تطبيقه ٠ ومن ثم ، فان دعوة كل عامل للاسهام بأفكاره فى المراحل الأولى للتخطيط ، مع الأخذ بهذه الأفكار كلما كان ذلك ممكنا ، تجعل تأييد العاملين لخطة التغيير التى أسهموا فيها أمرا أكثر احتمالا ٠ ونتائج علم النفس تؤكد هذه الحقيقة ، حيث تبين أن قلة من الناس فقط هى التى يمكن أن تعارض شيئا ما ساعدت على ايجاده ٠

٤ ـ **التأكد من أن التغييرات المستهدفة معقولة :** فلقد تبين أن معظم الأفكار والاقتراحات التى تقدم من العاملين الذين ينتمون الى أجزاء متفرقة من المؤسسة ليست واقعية ولا منطقية ، لعدم وعى عدد كبير من هؤلاء العاملين بكل الظروف المحيطة بمشكلة معينة ٠ ويكون من واجب

المسئولين عن خطط التغيير هنا أن يصححوا هذا الوضع ، وأن يفعلوا كل ما من شأنه أن يجعل التغييرات التى يستهدفونها معقولة وواقعية ومنطقيـــة ٠

٥ ــ **اجتناب التهديد** : فكل مسئول عن التغيير ، سواء كان ممثلا فى الادارة العليا أو من تنيبهم عنها فى ذلك ، ينبغى عليه أن يتجنب استخدام التهديدات لفرض التغيير المستهدف ، لأن هذا الأسلوب يقلل ــ ولا يزيد ــ من ثقة العاملين فى الادارة العليا ٠ ان معظم الناس تميل الى مقاومة التهديد والضغط ٠ ومن يستخدم التهديد والضغط يتصف بقصر النظر ، لأن هذا الأسلوب قد يأتى بنتائج مرغوبة فى المدى القصير، ولكنه يمكن أن يؤدى غالبا الى تدمير العلاقات الاجتماعية والرسمية داخل المؤسسة على المدى الطويل ، لأنه يؤدى الى سلبيات محطمة للروح المعنوية عند العاملين ، وهى دعامة قوية لا غنى عنها لبيئة عمل صالحة ومناسبة ومنتجة وفعالة ٠

٦ ــ **اختيار التوقيت المناسب لتطبيق خطة التغيير** : فمما لا شك فيه أن هناك أوقاتا أنسب من أوقات أخرى لاحداث تغييرات معينة ٠ واختيار التوقيت المناسب يجعل استعداد العاملين أكبر لقبول تغيير معين ويعتمد اختيار التوقيت المناسب على دراسة واعية لكل الظروف المحيطة بالعاملين المستهدفين ، سواء منها العامة أو الخاصة ، مع التوفيق بينها وبين الضغوط الداعية الى التغيير ٠ وهذا يعنى احداث أكبر قدر من التوافق بين ظروف العاملين من ناحية ، وظروف المؤسسات من ناحية أخرى ، حتى يأتى التوقيت مناسبا بقدر معقول لظروف الطرفين ، وألا يكون لحساب طرف على حساب طرف آخر ٠

٧ ــ **اختيار المكان الأكثر مناسبة للبدء فى التطبيق** : فغالبا ما تملك الادارة العليا أو من تنيبهم فرصة الاختيار بين أجزاء عديدة من المجال الذى سوف يشمله التغيير داخل المؤسسة ، سواء كان التغيير جزئيا أو كاملا ٠ وبالتالى ، فان اختيار مكان يكون فيه العاملون أكثر وعيا وادراكا واستعدادا وعقلانية ، ليكون نقطة البداية فى تطبيق خطة التغيير ، يقلل من مقاومة التغيير ويضعف من تأثيــر العوامل النفســية والاجتماعية والعلاقات الشخصية ٠ ثم ان هذه البداية تجعل الأماكن الأخرى أكثـر

استعدادا لقبول التغيير لما سوف تلمسه من نتائج ، وهنا يقل عامل الخوف من المجهـــول ٠

ولا شك أن كل هذه الأساليب ، تعنى أن احداث التكامل بينهـا داخل اطار خطة عامة للتغيير يكون أدعى الى نجاحها بدرجة أكبر ٠ فقد عرفنا أن التغيير ومقاومته ظاهرتان متلازمتان ، وتتولد ثانيتهما عن أولاهما ٠ وهنا تكون الخطة ناجحة لو أن المسئولين تعاملوا مـــع الظاهرتين معا ، كأنهما وجهان مكملان لحقيقة واحدة ٠ أما أن يخططوا للتغيير وحده ولمقاومته وحدها ، فان هذا يعنى نقصا فى الوعى الكامل بحقيقة التغيير وما ينتج عنه من مقاومة ٠

ثم ان دراسة التغيير ومقاومته ، كظاهرتين متلازمتين ، أثبتت أن احداث التغيير واضعاف مقاومته أو القضاء عليها تتطلب وعيا كاملا بكل الظروف والضغوط داخل المؤسسة وخارجها ، كما تتطلب وعيا كاملا بأساليب التعامل مع البشر الذين ســوف يقومون بالتغيير ويتعرضــون لنتائجه ٠ ورغم أن التغيير قد يقتصر على عنصر واحد من عناصر النظام الاجتماعى للمؤســسة ، الا أن البشــر يقفون وراء كل ظــروف ضاغطة لاحداث هذا التغيير ، ومع كل مرحلة من المراحل التى يمر بها ، ويعيشون مع النتائج التى تترتب على احداثه ٠

ولما كان التعامل مع البشر معقدا لتعقد العوامل النفسية والاجتماعية التى تشكل شخصياتهم وأنماط سلوكهم فان احداث التغيير داخل كل مؤسسة يتطلب أساليب متجددة ومتكاملة ٠ فلكل مشكلة طبيعتها ، وكل مشكلة تتطلب أساليب معينة ، وما قد يصلح لهذه المشكلة قد لا يصلح لمشكلة أخرى ٠ غير أنه فى جميع الحالات ينبغى أن يكون التخطيط لاحداث التكامل بين الأساليب الملائمة لكل مشكلة حقيقة مسلم بها ٠

دور العلاقات العامة فى مواجهة متطلبات التغيير :

نعترف هنا بأهمية الأساليب التى تستخدمها الادارة العليا لاحداث التغيير واضعاف مقاومته ٠ لكن التغيير ومقاومته ظاهرتان معقدتان ٠ ولسوف تزدادان تعقدا خلال السنوات القادمة ، على ضوء ما سوف تواجهه

المؤسسات المعاصرة من تحديات فنية واجتماعية داخلها وخارجها . ومن ثم ، فان احداث التغيير واضعاف مقاومته سوف يفرضان تنوعا فى الأساليب المستخدمة وفنونها ، على أن يكون هذا التنوع داخل حدود الامكانات المادية لكل مؤسسة .

والعلاقات العامة ، بطبيعتها وامكاناتها وتواجدها فى كل مؤسسة ونظرتها المستقبلة الى دورها فى الادارة العليا ، تستطيع أن تقدم نفسها كأسلوب من الأساليب الفعالة وغير المكلفة ، وأن تكون استجابة طبيعية لهذه الحاجة التى تشعر بها المؤسسات المعاصرة حاليا ، والتى سوف تزداد احساسا بأهميتها فى المستقبل .

وتقوم الملامح الأساسية لدور العلاقات العامة على قاعدة واقعية وعلمية سليمة تجمع ما بين العلاقات العامة وظاهرتى التغيير ومقاومته فى نقاط مشتركة . وهذه النقاط المشتركة تؤكد بوضوح على دخول ظاهرتى التغيير ومقاومته ومتطلباتهما فى حدود المجال المتخصص للعلاقات العامة . وهذا ما يجعل دورها طبيعيا وقادرا وفعالا .

ويمكن أن نحدد النقاط المشتركة التى تشكل قاعدة لدور العلاقات العامة هنا فى سبع نقاط أساسية ، نتناولها بشىء من التفصيل لكى يتضح مضمون كل منها وأبعادها ، وبالكيفية التى تجعل الالتقاء طبيعيا بين العلاقات العامة وظاهرتى التغيير ومقاومته ، على أن نعرض من خلالها الملامح الأساسية لما يمكن أن تقوم به العلاقات العامة من دور ايجابى فى مواجهة هاتين الظاهرتين ، وذلك كما يلى :

أولا : ترتبط التطورات التى تحدث للعلاقات العامة بالمتغيرات التى تحدث للمؤسسات المعاصرة ، بل ان مستقبل العلاقات العامة ذاته مرهون باستجابتها لما يحدث للمؤسسات المعاصرة من تغيرات :

لقد بدأت المتغيرات المستقبلة فى ظروف المؤسسات المعاصرة وانعكاسها على تطور العلاقات العامة تحتل مكانة بين اهتمامات الباحثين وخبراء العلاقات العامة . وظهرت دراسات علمية تحاول وضع تصور

لاحتمالات المستقبل ٠ (٢٠) ورغم أن هذه الدراسات لاتزال قليلة نسبيا اذا قيست بخطورة الموضوع ، ورغم أن النتائج التى نتهت اليها نظرية بأكثر منها تطبيقية ، الا أنها تسهم بدرجة ما فى توضيح الكيفية التى تتأثر بها العلاقات العامة بكل ما يحدث للمؤسسات المعاصرة من تغيرات ٠

فقد تبين من هذه الدراسات العلمية أن هناك تغيرات فى أولويات الادارة العليا ٠ وتركيز أكبر على التخطيط بعيد المدى فى الوقت الذى سوف تحدث فيه تغييرات فى الاتجاهات النفسية بين الجماعات التى ترتبط بهذه المؤسسات بكيفية لا تمكن الادارة العليا من التنبؤ بها ٠ كما أن البناء التنظيمى للمؤسسات المعاصرة لم يعد ملائما لمواجهة التطورات المستقبلة ونتائجها ، سواء كانت تطورات تكنولوجية أو نفسية أو اجتماعية ، وكذلك تبين أن هناك تغيرات اقتصادية واجتماعية محلية وعالمية تعكس آثارا لها خطورتها على المؤسسات المعاصرة ٠

ويضاف الى ذلك ما تبين من ، أن هذه التطورات المستقبلة سوف تحدث تغيرات أساسية وجذرية فى ظروف المؤسسات المعاصرة وبنيانها واتجاهاتها وادارتها وعلاقاتها ببعضها من ناحية ، وعلاقاتها مع المجتمع الذى تنتمى اليه من ناحية ثانية ، وعلاقاتها مع المجتمعات الدولية من ناحية ثالثة ٠ ولعل من أخطر ما فى هذه التغيرات ، أن المؤسسات المعاصرة سوف تواجه فى المستقبل بنوعيات من الجماعات التى لم تتعود التعامل معها ، وينبغى عليها أن تجد الأسلوب المناسب للتعامل معها ٠

كما يضاف الى ذلك ، أنه اذا كانت هذه التطورات المستقبلة سوف تفرض على المؤسسات المعاصرة أن تستجيب لها ، فانها سوف تفرض على العلاقات العامة أيضا أن تكيف نفسها مع متطلباتها ٠ ولسوف تكون من

---

(٢٠) من أهم هذه الدراسات العلمية ما يلى :

— Feur, M. "Public Relations Faces The 21st Century." In Bill Cantor. Experts In Action : Inside Public Relations. N.Y. & London .: Longman Inc., 1984, pp. 381-400.

— Riggs, L. "Present and Future Trends In Public Relations." Public Relations Quartely, Summer, 1982, p. 6.

نتائجها خلال السنوات القادمة حدوث تغييرات ذات مغزى فى مكانة العلاقات العامة وكيفية ممارستها وادارة وظائفها . واذا لم تستطع العلاقات العامة أن تحدث هذه التغيرات ، فانها سوف تصبح مهنة تنتسب الى الماضى ولا علاقة لها بالواقع أو المستقبل .

ومن ثم ، سوف تكون هذه التغيرات المحتملة فى العلاقات العامة نقطة الالتقاء مع التغيرات المحتملة فى المؤسسات المعاصرة وادارتها العليا . وبالتالى ، فان التغيرات المحتملة فى العلاقات العامة ينبغى أن تنطلق من زاوية مشتركة أوسع بينها وبين الادارة العليا ، وأن تكون قادرة على احداث التكامل بين الطرفين .

وبذلك ، يتضح من هذه الدراسات العلمية ونتائجها ، ان دخول التغيير ومتطلباته فى المؤسسات المعاصرة داخل مجال اهتمامات العلاقات العامة بدرجة أساسية ، سوف يكون دخولا طبيعيا من جانب هذه المؤسسات لأنها سوف تكون فى حاجة الى مزيد من الأساليب التى تزيد قدرتها على التعامل مع التغيرات المستقبلة بفعالية ، وسوف يكون دخولها طبيعيا من جانب العلاقات العامة ، لأن قدرتها على اثبات وجودها فى هذا المجال مسألة حياة أو موت ، فاما أن تؤكد ذاتها واما أن تصبح من ذكريات الماضى البعيد .

ثانيا : اذا كانت نتائج التغيير فى المؤسسات المعاصرة تشكل واقعها ، فان هذا الواقع ذاته هو القاعدة التى تقوم عليها العلاقات العامة كمهنة متخصصة :

ان صلة العلاقات العامة بواقع المؤسسات التى تؤدى دورها من خلالها ، كمهنة متخصصة ، صلة عضوية ووظيفية . فهى عضوية لأنه لا انفصال بين الأنشطة الاتصالية الاقناعية التى تقوم بها العلاقات العامة وبين الواقع الذى تعيشه مؤسسة معينة . وكل منهما يؤثر فى الآخر ويتأثر به بل ان حلقة التأثير تبدأ بالواقع أساسا .

وهذا يعنى من الناحية الوظيفية أن الواقع اذا كان سليما ، كانت أنشطة العلاقات العامة سليمة . واذا كانت أنشطة العلاقات العامة سليمة

جعلت هذا الواقع أكثر قدرة على النمو والتطور باطراد واتزان وأمان وسط ما يواجه المؤسسة من متغيرات وتحديات · بينما لو كان هذا الواقع غير سليم ، عجزت أنشطة العلاقات العامة عن أداء دورها وأفرغت من مضمونها ، بل انها قد تنحرف عن مسارها السليم ، وتلجأ الى أساليب عشوائية بعيدة كل البعد عن طبيعتها ، مما يؤدى الى حدوث أزمة ثقة بين المؤسسة ذات الواقع غير السليم وبين الجماعات التى ترتبط بها ·

ولعل هذه الحقيقة هى التى دعت باحثين كثيرين الى التأكيد على ضرورة أن تسهم العلاقات العامة فى اقامة الواقع السليم · بل ان بعضهم دعا الى أن يكون الواقع السليم متكاملا تماما مع الخطوات المهنية للعلاقات العامة داخل اطار مفهوم شامل للعلاقات العامة ·

ولكى نزيد هذه الحقيقة وضوحا ، نستشهد هنا بعدد من الدراسات التى تؤكد ما ذهبنا اليه · ففى دراسة قام بها باوس H. Baus جاء فيها : أن العلاقات العامة معناها أن تفعل الشىء الحسن لكى تكسب الثقة ، فانت تحصل دائما على الثقة التى تستحقها · ولذلك ، فان العلاقات العامة تبدأ بالمنزل أولا · فعندما يكون منزلك مرتبا ومنظما ، فانك تستطيع أن تفتح الباب الأمامى وتنفذ خططك · (٢١) ويقصد بالمنزل هنا طبعا المؤسسة التى تعمل فيها العلاقات العامة ·

وفى دراسة أخرى ، قام بها دافيد فن D. Finn ونايل فوجيتا N. Fujita جاء فيها : أنه من الخرافات السائدة عن العلاقات العامة أن التخطيط الجيد لبرامجها يستطيع أن يخلق شخصية جديدة للشركة التى تعمل لها · ويضيفان قولهما ، أن القاعدة البديهية هنا هى أن برامج العلاقات العامة ينبغى أن تبنى على قاعدة سليمة من الحقيقة·(٢٢)

ولقد تأكدت هذه الحقيقة بصورة أوضح فى دراسة جون هل

---

21) Baus, H. Publicity : How To Plan, Produce and Place It N.Y. : Harper, 1942, pp. 5-6.

22) Finn, D. & N. Fujita. "8 Myths About Design In Public Relations." Management Review, vol. 53, No. 3, March, 1964. p. 66.

J. Hill والتى حدد فيها المتطلبات الأساسية للعلاقات العامة كمهنة فى الشركات الصناعية فى ثلاثة متطلبات أساسية ، هى : أن تحقق الشركة لنفسها تكاملا صحيحا ، وأن توفر لنفسها سياسة صحيحة وقرارات سليمة وأنماط سلوكية مقبولة على ضوء مصالح جماهيرها ، وأن تعتمد على الحقائق الصادقة وهى تتجه بالبرامج المهنية للعلاقات العامة الى جماهيرها . (٢٣)

وهذا يعنى أن مفهوم العلاقات العامة من الناحيتين العلمية والتطبيقية ، ينبغى أن تحده دائرتان : احداهما تتسع لتشمل المؤسسة كلها بأعمالها وسلوكها وقراراتها ومظهرها ، أى تشملها ككيان له وجوده فى المجتمع وله تفاعله مع المتغيرات والتحديات التى تحدث فى مجتمعة ، وهذا ما يمكن أن نسميه بالاتجاه الاجتماعى للعلاقات العامة. والدائرة الثانية تضيق لتصبح جزءا من الدائرة الأولى ، ومن خلالها تمارس العلاقات العامة اقناع الجماعات المرتبطة بكل مؤسسة بما حققته وتحققه من واقع سليم نابع من المصالح المشتركة بينهما . وواضح هنا أن الدائرتين متصلتان ، وتؤثر كل منهما فى الأخرى وتتأثر بها . وهما يشكلان معا مفهوم العلاقات العامة كمهنة ذات طابع خاص .(٢٤)

وبذلك ، يتضح أن دخول التغيير وما قد ينتج عنه من مقاومة له فى المؤسسات المعاصرة داخل المجال المتخصص للعلاقات العامة ليس حاجة مطلوبة من خارجها للحفاظ على حياتها مثل حاجة الكائن الحى الى الطعام مثلا ، حيث يطلبه من خارجه ليضمن له استمرار الحياة ، وانما يعتبر حاجة من داخلها ، أى جزءا من كيانها ذاته ، لأنه اذا كانت نتائج التغيير تشكل واقع المؤسسة ، فان هذا الواقع ذاته جزء من مضمون العلاقات العامة ، الى الدرجة التى يعتبر فيها جزءا من

---

23) Hill, J. Public Relations : Arms of Modern Management. N.Y. : Harper, 1958, pp. 6-7.

(٢٤) انظر دراسة لنا بعنوان :

- البنيان الاجتماعى للعلاقات العامة . القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، سنة ١٩٧٨ ، ص ص : ٣٥ - ٣٨ .

مفهومها الشامل . فلا علاقات عامة بدون واقع سليم . ومن ثم ، فان كل ما يحدث لهذا الواقع من تغيرات تستهدف سلامته ، يدخل فى صميم كيان العلاقات العامة ، ويشكل وظيفية وجودية لا غنى عنها .

ثالثا : تلتقى فلسفة العلاقات العامة مع الأسس النفسية والاجتماعية التى يقوم عليها قبول التغيير بين العاملين ، وهذا يجعلها أقدر على التعامل مع متطلبات التغيير ومقاومته :

ففى بداية فترة الستينات والسبعينات من هذا القرن العشرين ، توصل الباحثون فى مجال العلوم السلوكية الى عدد من النتائج الهامة التى تشرح الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك الانسانى داخل بيئة العمل . ويمكن أن نقسم هذه النتائج الى اتجاهين : أولهما ، يوصف بالاتجاه الاختيارى Ecletic View ويتبناه ماسلو Maslow وهومانز Homans وفيه يكون الفرد نمطا نفسيا اقتصاديا . فهو دائم البحث عما يفيده Profit Seeker . ويمكن فهم سلوكه اذا عرفت حاجاته التى يحاول اشباعها نفسيا واقتصاديا . لذلك ، فهو ينخرط فى أنشطة وعلاقات طالما يجد فيها عائدا نفسيا أو اشباعا نفسيا يزيد عما يتحمله من متاعب نفسية ناتجة عن هذه الأنشطة والعلاقات .

وثانيهما ، يوصف بالاتجاه المتفائل Optimistic View ويتبناه مفكرون من أمثال مكجريجور McGregor وليكرت Likert وأرجرس Argyrs وفيدلر Fiedler . وهو يقوم على أن الفرد يبحث دائما عن الاشباع لحاجاته التى يمكن تقسيمها الى حاجات فسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية وحاجات الذات وحاجات تأكيد الذات . ولما كانت الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن هى الحاجات المشبعة فى المؤسسات المعاصرة ، وكل حاجة مشبعة لا تمثل دافعا للسلوك ، فان الأنواع الثلاثة الأخيرة هى التى يسعى الفرد الى اشباعها . وهى التى يقوم عليها مغزى العلاقة بين الفرد ومؤسسته . واذا أمكن تنظيم بيئة العمل بشكل لا يتعارض مع الكيفية التى تحقق للفرد اشباع هذه الحاجات الاجتماعية والنفسية ، فلن تكون هناك حاجة الى فرض أية قيود أو اجراءات صارمة لضبط سلوك الفرد داخلها .

أما عن كيفية هذا الاشباع لحاجات الفرد بما يتوافق مــع مصالح المؤسسة ، فقد حاول أحد الباحثين فى مجال علم النفس الصناعى ويدعى مائير N. Maier فى دراسة له أن يصل الى تصور لهذه الكيفية . وانتهى الى أنه اذا كان من الطبيعى أن تختلف نظرة كل من الادارة العليا والعاملين تجاه حاجاتهما ودوافعهما لتباين خلفياتهم وتجاربهم ، فان مواجهة هذا الوضع بكل ما ينتج عنه من مشكلات قد تكمن فى قبول كل منهما لهذه الحقيقة ، والتعامل على أســاس الفهم المشترك والاحتــرام المتبادل من ناحية ، وبالتخفيف من هذه الاختلافات ومشكلاتها بتعديل الأوضاع التى تسببها من ناحية أخرى . وهذه معضلة قد تجد حلا لها فيما يعرف بالمسئولية الاجتماعية للمؤسسات المعاصرة . (٢٥)

غير أن المسئولية الاجتماعية ، كاتجاه فكرى حديث ، لا يقتصر تطبيقه على بيئة العمل وفى مواجهة العاملين ، ولكنه يمتد ليشمل البيئة الاجتماعية المحيطة بكل مؤسسة فى مواجهة التحديات التى تحدث بها . ففى دراسة قام بها دافيس K. Davis مثلا ، جاء فيها : أنه على كل مؤسسة التزامات اجتماعية تستهدف حماية حياة السكان فى البيئة الاجتماعيــة وتطويــرها ، تماما كمــا لها التزامــات تجاه مصــالحها الخاصــة . (٢٦)

والمسـئولية الاجتماعية ، كاتجاه فكـرى حديث ، تأتى لتعطى للمؤسسات المعاصرة نظرة أوســع وأرحب وأشمل تسـتعيد بها وضعها الصحيح . فلم يعد قبولا من هذه المؤسسات أن تستمر على نظرتها الضيقة المركزة على مصالحها الخاصة ، وانما ينبغى عليها أن تتحول الى نظرة تجمع فيها بين مصالحها الخاصة ومصالح الجماعات المرتبطة بها داخليا وخارجيا ، بمعنى أن تصدر خططها وسياساتها وقراراتها ومعاملاتها

---

25) Maier, N. Psychology of Industry. Boston : Mifflin Co., 3rd edition, 1965, p. 40.

26) Davis, K. "Social Responsibility Is Inevitable". California Management Review, Vol. 19, No. 1, Fall, 1976, p. 14.

وعلاقاتها من دائرة المصالح المشتركة بينها وبين هذه الجماعات المرتبطة بها ، وليس من دائرة مصالحها الخاصة . (٢٧)

وعلى ذلك ، نجد أن هذه النتائج العلمية انتهت الى أن نقطة الالتقاء بين مصالح الجماعات ومصالح المؤسسات التى ترتبط بها هى نقطة الانطلاق الى تحقيق اقتناع هذه الجماعات بما تحدثه هذه المؤسسة من تغييرات ، وهى نقطة الانطلاق أيضا الى تخفيف مقاومة هذه الجماعات لأى تغيير تحدثه هذه المؤسسة . ونقطة الالتقاء هذه تعنى الانطلاق من زاوية المصالح المشتركة عن اقتناع من الطرفين معا .

وتأتى العلاقات العامة لتنطلق أيضا من نفس هذه الزاوية ، زاوية المصالح المشتركة بين المؤسسة والجماعات المرتبطة بها ، ولتجعل منها فلسفة فكرية لها ، ولتحاول من خلال أساليبها فى الاقناع أن تجعلها واقعا عمليا ، بالكيفية التى تحقق تكيف المؤسسة والجماعات المرتبطة بها وموافقتهما كطرفين متقابلين داخل بيئة العمل وداخل البيئة الاجتماعية أيضا .

ولنستشهد هنا بتعريفين للعلاقات العامة التى توضح هذه الحقيقة وتؤكدها . فقد جاء فى دراسة قام بها ادوارد ربنسون E. Robinson ان العلاقات العامة كعلم اجتماعى وسلوك تطبيقى هى تلك الوظيفة التى تتضمن قياس وتقويم اتجاهات الجماعات التى لها صلة بمؤسسة معينة ، ومساعدة الادارة العليا فى تحديد الأهداف الرامية الى زيادة التفاهم والوفاق بين الطرفين ، وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وجماعاتها، وتخطيط وتنفيذ وتقديم البرامج الرامية لكسب رضاء هذه الجماعات وتفاهمها وتأييدها . (٢٨) كما جاء فى تعريف للعلاقات العامة قدمته جمعية العلاقات العامة الأمريكية سنة ١٩٨٠ ، ان العلاقات العامة تساعد

---

(٣٧) انظر بحثا لنا بعنوان :

- المنهج العملى للعلاقات العامة . القاهرة : مكتبة العربى ، سنة ١٩٨١ . صص ٨٩ - ٩٢ .

28) Robinson, E. Communication and Public Relations. Columbus, Ohio : Merril Books Inc., 1966, p. 39.

المنظمات والجماعات المرتبطة بها على أن تتوافق معا توافقا مشتركا.(٢٩)

ومن هنا يتضح أن العلاقات العامة تقوم على تحقيق المصالح المشتركة بين كل مؤسسة والجماعات المرتبطة بها وهى تحاول بأساليبها فى الاقناع أن تقنع الطرفين بالكيفية التى يمكن بها تحقيق ذلك من أجل كسب تاييد هذه الجماعات وتفاهمها وثقتها فى مؤسستها بصفة عامة وادارتها العليا بصفة خاصة . والعلاقات العامة بهذه الفلسفة وبأسلوب تطبيقها تستطيع أن تتعامل مع الأسس النفسية والاجتماعية التى يقوم عليها قبول الجماعات المرتبطة بمؤسسة معينة ، لما تجريه ادارتها العليا من تغييرات ، كما تستطيع بهذه الفلسفة وأسلوب تطبيقها أن تتعامل مع الأسس النفسية والاجتماعية التى تخلق مقاومة هذه الجماعات لمثل هذه التغييرات . وهناك عدد من الخطوط العامة التى تجعلها فعالة وايجابية فى تعاملها مع متطلبات التغيير ومقاومته من خلال فلسفتها وأسلوب تطبيقها . وهذه الخطوط العامة ، هى :

١ ـ اذا كان هناك مسلمة تقول ، بأن خطط المؤسسات وسياساتها وقراراتها ومعاملاتها وعلاقاتها ما هى الا انعكاس لما يجرى داخل عقول الادارة العليا ، بمعنى أنه اذا كانت الشخصية الاعتبارية لكل مؤسسة نتاج لتكامل الفكر والسلوك خلال تفاعلهما مع العناصر الطبيعية والعناصر الاجتماعية الخارجية ، وكان الفكر يعنى الأيدلوجية التى تختارها كل مؤسسة لنفسها والتى تتمثل فى العقيدة أو الفلسفة التى تعتنقها الادارة العليا وأنماط التفكير التى تحدد شخصيتها وتميزها ، وكان السلوك هو كل ما يصدر عن المؤسسة من سياسات وقرارات واجراءات ومعاملات وعلاقات ، واذا كان هناك أيضا قول مأثور تتبناه الأمم المتحدة ، ويؤكد على أنه داخل عقول البشر تبدأ الحروب ، ومن داخل عقول البشر ينبغى أن تبنى قلاع السلام ، فان العلاقات العامة تبدأ دورها هنا من داخل عقول الادارة العليا .

---

29) Black, S. & M. Sharpe. Practical Public Relations. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1983, pp. 3-6.

فلقد انتهت الدراسات العلمية السلوكية التى عرضنا أهم نتائجها الى أن المسئولية الاجتماعية هى الاطار الذى يمكن أن يحقق المصالح المشتركة بين كل مؤسسة والجماعات المرتبطة بها ، وعرفنا أن هذه المصالح المشتركة تمثل فلسفة تحكم حركة العلاقات العامة داخل كل مؤسسة وخارجها • ومن ثم ، فان اقناع الادارة العليا بتطعيم فلسفتها وفكرها بمبادىء المسئولية الاجتماعية ليتوفر لها قدر مناسب من المرونة اللازمة للتعامل مع الجماعات التى تقوم عليها مؤسسنها أو ترتبط بها ، يشكل مدخلا سليما لدور ايجابى للعلاقات العامة فى مواجهة متطلبات التغيير داخل المؤسسات المعاصرة على أن يكون واضحا أن المسئولية الاجتماعية لا تعنى احلال أيدلوجية محل أيدلوجية أخرى ، ولكنها تطوير للأيدلوجيات القائمة لكى تصبح أكثر مرونه وتطورا فى مواجهة تحديات العصر •

٢ ـ تستطيع العلاقات العامة بأساليبها فى البحوث الميدانية والتجريبية أن تصل الى نتائج تحدد بها مصالح المؤسسة ومصالح الجماعات التى ترتبط بها ، وكيفية احداث التوافق بينها • وهى بهذا العمل تترجم المبادىء النظرية للمسئولية الاجتماعية الى واقع عملى ملموس ، مما يسهم بدرجة أكبر فى ترسيخ اقتناع الادارة العليا بمبادىء المسئولية الاجتماعية •

٣ ـ تستطيع العلاقات العامة بأساليبها فى البحوث الميدانية والتجريبية أيضا ، أن تتنبأ بالمتغيرات المحتملة فى بيئة العمل وفى البيئة الاجتماعية ووسط الجماعات الكائنة فيهما معا • والتنبؤ هنا يفيد الادارة العليا فى وضع الخطط واتخاذ القرارات المتعلقة باحداث التغيير بكيفية أكثر ايجابية وواقعية وفعالية •

٤ ـ تستطيع العلاقات العامة بأساليبها فى البحوث الميدانية والتجريبية وبقربها من الجماعات العاملة والمتعاملة مع المؤسسة ، أن تكون أقرب الى مشاعرها واتجاهاتها وحاجاتها • وبالتالى ، يمكنها أن تحدد الكيفية التى تبدأ بها تطبيق خطة معينة لاحداث تغيير معين ، بحيث تكون أكثر توافقا مع مشاعر هذه الجماعات واتجاهاتها وحاجاتها ،

وأكثر قبولا منها ، وبدون أن يكون ذلك على حساب الأهداف المحددة فى الخطة ٠

٥ ـ عرفنا أن الأساليب الحالية للتغيير فى المؤسسات المعاصرة تشترط أن يقوم بالتغيير مسئولون تثق فيهم الجماعات المستهدفة من التغيير ٠ والعلاقات العامة تعتبر من الناحية الفلسفية والتطبيقية حلقة وصل بين كل مؤسسة والجماعات المرتبطة بها ٠ وهى ، من هذا الموقع تستطيع أن تقدم نفسها الى الادارة العليا والجماعات المستهدفة من التغيير على أنها وسيط محايد وموضوعى وجدير بالثقة من الطرفين ويضاف الى ذلك أنها جهاز موجود بالفعل داخل المؤسسة ، وبالتالى ، فهى أقدر على فهم الكيفية التى توفر بها لنفسها هذه المواصفات اللازمة فيمن يتولى مسئولية التغيير ٠

٦ ـ لا تستطيع العلاقات العامة أن تكسب الثقة فيها فحسب ، ولكنها تستطيع أن تبنى ثقة الجماعات المرتبطة بمؤسسة معينة فى ادارتها العليا ٠ وقد أكدت الأساليب الحالية على ضرورة أن تكون الثقة فى الادارة العليا ونواياها مطلبا أساسيا لامكانية قبول التغيير من جانب الجماعات المستهدفة ٠ وتستطيع العلاقات العامة أن تخلق هذه الثقة فى الادارة العليا على أسس علمية سليمة بحيث تصبح ثقة الجماعات المرتبطة بمؤسسة ما فى ادارتها العليا عن اقتناع ٠ والثقة المبنية على الاقتناع أدوم وأكبر أثرا ٠ ويمكن القول بأن العلاقات العامة تبدأ أولى خطواتها نحو بناء هذه الثقة فى الادارة العليا عندما تنجح فى اقناع الادار ةالعليا بمبادىء المسئولية الاجتماعية ، ويلى ذلك حرصها على أن تنعكس مرونة فكر الادارة العليا على سلوكها فى مواجهة الجماعات المرتبطة بمؤسستها ، ثم تأتى الحملات الاقناعية بعد ذلك مبنية على أساس واقعى لدعم هذه النتائج فى نفوس هذه الجماعات وعقولها ٠(٣٠)

30) Webster, E. "The Chief Executive's Role In Corporate Public Relations". Management Review, Vol. 54, No. 12, December, 1965, pp. 4-10.

رابعا : العلاقات العامة مهنة الاقناع ، والاقناع هو المضمون الحقيقى لحدوث التغيير والتســـليم به :

عرفنا أن التغيير فى المؤسـسات المعاصرة ظاهرة طبيعية تلحق بعنصر أو أكثر من عناصر النظام الاجتماعى لكل مؤسسة . ومهما كانت نوعيــة التغيير وأبعاده وأهدافه ، فان البشر ممثليــن فى الجماعات المستهدفة من هذا التغيير ، يقفون قبل كل تغيير وبعد كل تغيير ، وهم الذين يجعلون التغيير حقيقة واقعة . ثم ان مقاومة التغيير كظاهرة ملازمة للتغيير ذاته تحدث من نفس هذه الجماعات المستهدفة . واذا لم تقتنع هذه الجماعات المستهدفة بالتغيير ، فلا تغيير حتى ولو استخدمت أساليب الضغط ، لأنه لو حدث بهذه الأساليب فلن يستمر . ثم ان مقاومة التغيير ذاته ما هى الا نتيجة لازمــة لعدم الاقتناع من جانب هــذه الجماعات المستهدفة .

ولننظر الى خطوات التغيير المخطط . انها تبدأ باذابة السلوك غير المقبول وتزرع السلوك الجديد مكانه ، ثم تدعم هذا السلوك الجديد بعد ذلك . ان هذه الخطوات ما هى الا أساليب لاحداث الاقناع . ثم لننظر الى الأساليب المستخدمة فى اضعاف المقاومة للتغيير ، لنجد انها أيضا لا تزيد عن كونها ، أساليب لاحداث الاقناع .

وهذا يعنى أن حدوث الاقناع بين الجماعات المستهدفة بالتغيير هو الذى يعنى حدوث التغيير ذاته ، ويعنى أيضا اختفاء مقاومته . ومن هنا ، يمكن القول ان الاقناع يمثل حقيقة التغيير والتسليم به كتجسيد نفسى لحقيقة التغيير بين الجماعات المستهدفة فى المؤسسات المعاصرة .

وهذه النتيجة التى انتهينا اليها ، هى ذاتها أحد النقاط المشتركة التى تجعل التعامل مع التغيير ومقاومته داخل حدود امكانات العلاقات العامة ، لأنها هى ذاتها مهنة الاقناع ، والاقناع يمثل جوهرها ، وفنونه تمثل أساليبها ووسائلها . بل ان مقاومة التغيير كأحد المواقف الصعبة التى تواجه القائمين به ، تدخل أيضا فى حدود امكانات العلاقات العامة ، لأن العلاقات العامة توصف من ناحية أخرى بأنها مهنة المواقف الصعبة ، أى مهنة التعامل مع المواقف الصعبة بالاقناع أيضا .

وهناك العديد من تعريفات العلاقات العامة التى تنص فى مضمونها على أن الاقناع هو جوهر العلاقات العامة ، وأنها مهنة الاقناع التى تستخدمها المؤسسات للتأثير على الجماعات التى ترتبط بها ٠ فمثلا ، جاء فى أحد هذه التعريفات ، أن العلاقات العامة هى كل موقف أو سلوك أو كلمة تؤثر على الناس ٠ وهذا تعريف واسع جدا ويسمح بدخول أنشطة اقناعية أخرى معها ٠

ومثلا ، هناك تعريف آخر يقول : انها محاولة لكسب تأييد الرأى العام بالنسبة لنشاط أو قضية أو حركة أو مؤسسة ، وذلك عن طريق الاعلام والاقناع والتكيف ٠ فاذا كان الاعلام هو أحد فنون الاقناع ، وكان التكيف هو النتيجة المترتبة على حدوث الاقناع ، فان هذا التعريف ينص صراحة على أن العلاقات العامة تقوم على الاقناع ٠ (٣١)

ومثلا ، هناك تعريف ثالث ، يقول : أنها اتصال اقناعى مخطط ويستهدف التأثير على جماعات لها أهميتها ٠ ورغم كثرة التعريفات التى تؤكد على أن العلاقات العامة أنشطة اتصالية ، الا أن هذا التعريف جعل الاقناع هو الهدف من الاتصال ، بل انه أكد على ضرورة أن يكون الاتصال الاقناعى طبقا لخطة هادفة الى التأثير على جماعات مستهدفة لأهميتها ٠

واذا ذهبنا نحلل أبعاد هذا التعريف الأخير ، على اعتبار أنه أكثر التعريفات وضوحا ، لوجدنا أن العلاقات العامة تعمل من داخل مجال الاتصال بين المؤسسة والجماعات المرتبطة بها ، سواء فى بيئة العمل أو فى البيئة الاجتماعية ٠ وتقوم العلاقات العامة من داخل هذا المجال بتحريك دينامية الاتصال بين الطرفين لخدمة مصالحها المشتركة بما تملكه من أساليب ووسائل اقناعية ، وطبقا لخطط مرسومة ومحددة الأهداف ٠ والتى تنتهى باقامة حياة اجتماعية مشتركة أفضل بين الطرفين ، سواء فى بيئة العمل أو فى البيئة الاجتماعية ، وهذا يوفر

---

31) Bernays, E. Public Relations. Oklahoma : University of Oklahoma Press, 4th Edition, 1963, p. 3.

لكل مؤسسة مناخا نفسيا أفضل بين هذه الجماعات ، مما يسهل لهـــا التطور الآمن والتقدم المطرد ٠

والعلاقات العامة تستخدم الاقناع فى مواجهة الطرفين معا لكى تحقق هذه الغاية التى أصبحت أساسية لكل مؤسسة معاصرة ، فى ثلاثة اتجاهات رئيسية : أولها ، تغيير الاتجاهات والآراء السائدة بين الادارة العليا وبين الجماعات المرتبطة بها أو تعديلها أو تكوينها بما يتناسب مع المصالح المشتركة من ناحية وبالكيفية التى تتوافق مع المتطلبات التى تفرضها التحديات التى تواجه الطرفين معا من ناحية ثانية ٠ وثانيها ، تكوين أنماط السلوك المقبولة أو تغيير أو تعديل ما هو غير مقبول منها٠ وثالثها ، مقاومة الاقناع المضاد من المؤســسات المنافســة أو الجماعات المقاومــة ٠

وبمقارنة هذه الاتجاهات بمتطلبات احداث التغيير بين الجماعات المستهدفة فى المؤسسات المعاصرة واضعاف مقاومتها ، نجد أنها تغطى تغطية واسعة وشاملة كل هذه المتطلبات ، سواء فى الاتجاهات أو الآراء أو السلوك ، وسواء ما يصل بتكوين الجديد منها أو تعديل وتغيير ما هو قائم منها ، وسواء فيما يتصل بعملية التغيير ذاتها أو ما يتصل بمقاومتها٠

ثم ان مراحل الاقناع التى يسلكها الاقناع فى العلاقات العامة طبقا للخطط التى تضعها هى نفسها مراحل الاقناع التى يمر بها أحـــداث التغيير بين جماعة أو جماعات مستهدفة ٠ فالعلاقات العامة تســتخدم الاقناع وهى تمهد لادخال سلوك معين ، وتستخدم الاقناع وهى تزرع هذا السلوك ، وتستخ دمالاقناع كذلك وهى تدعم ما زرعت ٠ وهى نفس مراحل احداث التغيير مع استخدام مسميات مختلفة ٠ وهذا يزيد التأكيد على أن احداث التغيير يدخل فى المجال المتخصص للعلاقات العامة وفى حدود امكاناتها وقدراتها ٠

خامسا : تحتاج الأساليب الحالية المستخدمة فى احداث التغيير والتخفيف من مقاومته الى ربط الفــروع بالأصول ، والعــلاقات العامة بأساليبها تستطيع بفاعلية أن تستجيب الى هذه الحاجة :

فمن الواضح أن الأساليب التى تستخدمها الادارة العليا أو مـــن

تنيبهم عنها لاحداث التغيير أو التخفيف من مقاومته تقف عنــد حدود التسليم به من قبل الجماعات المستهدفة منه ٠ وهذه الجماعات تسلم بالتغيير عندما ترى العلاقة واضحة فى نتائجه بين مصالحها الخاصــة ومصالح المؤسسة التى ترتبط بها ٠ لكن هذه الحقيقة تعنى أن هذه الأساليب تقيم الاقناع بالتغيير على أساس الربط بين فروعه ٠ وفروعه هنا تتمثل فى مصالح المؤسسة ومصــالح الجماعات التى ترتبط بها ٠ وهــذا ربط سطحى من السهل أن تنفصم عراه اذا تعرض لهزات معينة كالشائعات مثـــلا ٠

وكان ينبغى أن تمتد جهود هذه الأساليب لربط الفروع بالجذور أو بالأصول ، أى لربط المصالح المشتركة بين المؤسسة والجماعات التى ترتبط بها بالمصالح العامة للمجتمع الذى يجمع بين الطرفين وينتميان اليه كأجزاء عضوية ووظيفية ٠ ان هذا الربط كان من شأنه أن يحدث عمقا فى التأثير ، وصلابة فى التمسك بما حدث من تغيير ٠

وتأتى العــلاقات العامة لتسد هذا النقص فى الأســاليب الحالية وتعطى لتأثيرها عمقا أبعد وأغور ، ولتحقق للتغيير ثباتا أكبر ٠ فمن المعروف أن أهداف العلاقات العامة تدور فى ثلاثة دوائر متشابكة ، وهى: دائرة المصالح الخاصة للمؤسسة ، ودائرة المصــالح الخاصة بالجماعات المرتبطة بها ، ودائرة المصالح العامة للمجتمع الذى تنتسب اليه كل من المؤسسة والجماعات المرتبطة بها ٠ بمعنى أن أنشطتها الاتصالية الاقناعية تستهدف دائما الربط بين المصالح المشتركة لكل من المؤسسة والجماعات المرتبطة بها والمصالح العامة لمجتمعها فى كل المواقف التى تواجهها ٠

وتدعم الحقائق العلمية هذا الاتجاه وتؤكد أهميته ٠ ومن هــذه الحقائق مثــلا ، أن المؤسسات فى كل مجتمع تقوم على نظام متكامل مــن الجماعات الصــغيرة المتداخلة ، وتســتهدف تحقيق هدف معيــن معلن ٠ (٣٢) وهذا يعنى أن كل مؤسسة نظام اجتماعى متفاعل مــع

---

32) Krech, D. & Others. Individual In Society. N.Y. : McGraw-Hill, 1962, pp. 383-384.

المجتمع الذى تنتمى اليه ، وكل جماعة من الجماعات التى تقوم عليها تتفاعل معها داخلها وتتفاعل مع المجتمع الذى جاءت منه خارجها ، فهى أعضاء فى بيئة العمل ، وهى نفسها أعضاء فى البيئة الاجتماعية المحيطة بمؤسستها ، وأعضاء فى المجتمع الكبير كذلك . وهذا الانتماء يجعل لكل ما يحدث داخل المؤسسة أصولا خارجها . واذا أردنا لأى تغيير أن يتعمق نفوس الجماعات المستهدفة وعقولها ، فلابد من الربط بين أهدافه ممثلة فى المصالح المشتركة لهذه الجماعات ومؤسستها والمصالح العامة لمجتمعها . والعلاقات العامة باتساع أهدافها وشمول أساليبها ، تستطيع أن تحقق لكل تغيير يحدث داخل كل مؤسسة ما يحتاج اليه من عمق اجتماعى .

سادسا : تتجاهل الأساليب الحالية المستخدمة فى احداث التغيير والتخفيف من مقاومته أهمية الانتشار الأفقى للنتائج ، والعلاقات العامة تستطيع أن تحقق لنتائج التغيير سعة الانتشار بطريقة آمنة وفعالة :

يتبين من الأساليب التى تستخدمها الادارة العليا أو من تنيبه عنها لاحداث التغيير والتخفيف من مقاومته ، انها تركز على الجماعات المستهدفة ، وتجعلها بؤرة اهتمامها وهذا يضيق من دائرة التاثير الذى تحدثه نتائج التغيير ، مما يهدد هذه النتائج ذات المساحة الضيقة الى الانقراض بفعل عوامل نفسية واجتماعية لم تدخل فى حسبان القائمين بالتغيير عند التخطيط له وتطبيقه .

وهناك من الدراسات العلمية ما يؤكد على أن هذه الكيفية فى التعامل مع التغيير ومقاومته ، ليست متوافقة مع حقيقة النظام البنائى للمؤسسات المعاصرة . (٣٣) فلقد تبين أن هذا النظام البنائى لكل مؤسسة ، ينظر الى كل منها على أنها جماعة معقدة تتداخل مع الجماعات المعقدة الأخرى داخل المجتمع الذى تنتمى اليه جميعها . وكل جماعة معقدة تقوم على عدد من الجماعات المركبة والمتداخلة ، والتى تتكون كل منها من عدد من الجماعات الصغيرة المتداخلة كذلك .

---

(٣٣) انظر دراسة لنا بعنوان :
- العلاقات العامة وطبيعة الرأى العام . جده : دار الشروق ، سنة ١٩٨٤ . صص : ٧٢ - ١٠٠ .

وأساس قيام هذه الجماعات وتداخلها بالكيفية التى تصنع هذا النظام البنائى يتمثل فى المصالح التى تسعى الى تحقيقها . فكل فرد له مصالحه ، وهو ينتمى الى أكثر من جماعة صغيرة يستطيع من خلالها اشباع حاجاته الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية . ثم ان لكل جماعة صغيرة مصالحها المشتركة المكونة أساسا من مصالح أعضائها ، وهى لا تستطيع وحدها أن تحققها ، فتنتمى الى جماعات صغيرة مماثلة وتتداخل معها لكى تكون جماعات مركبة ، تحقق من خلالها ما لاتستطيع أن تحققه بمفردها . وبالتالى ، يكون لكل جماعة مركبة مصالحها المشتركة المكونة أساسا من مصالح الجماعات الصغيرة داخلها ، وهى لا تستطيع وحدها أن تحقق مصالحها المشتركة الا من خلال انتمائها وتداخلها ، مكونة بذلك ما يسمى بالجماعة المعقدة التى تصبح لها مصالحها المشتركة المكونة أساسا من مصالح الجماعات المركبة داخلها . وتعتبر الادارة العليا أحد هذه الجماعات الداخلة فى تكوين الجماعة المعقدة . وبذلك يكون التداخل والترابط والتكامل صفات أساسية للنظام البنائى لكل جماعة معقدة ، أى لكل مؤسسة معاصرة .

ثم ان هناك التداخل بين النظام الرسمى لكل مؤسسة ونظامها غير الرسمى . ويقصد بالنظام الرسمى أقسام العمل الرسمية وما بها من جماعات . ويقصد بالنظام غير الرسمى الجماعات والشلل التى يكونها العاملون بكافة مستوياتهم ، كرد فعل للسلبيات التى يعانى منها التنظيم الرسمى للمؤسسات المعاصرة . فقد تبين أن كل عامل عضو فى قسم من أقسام العمل الرسمية ، وعضو أيضا فى جماعة صغيرة أو أكثر ، تكون فى الواقع أقرب الى نفسه من الجماعة الرسمية التى ينتمى اليها ، لأن الجماعة الرسمية مفروضة عليه ، وأما الجماعة غير الرسمية فهى من اختياره ويجد داخلها ما يفتقده من اشباع نفسى واجتماعى داخل الجماعة الرسمية .

والحقيقتان السابقتان عن النظام البنائى الرسمى وغير الرسمى تؤكدان على أن حصر التأثير على الجماعات المستهدفة وحدها يجعل انتشار التأثير يتم بطريقة غير رسمية وغير مخططة . وهذا قد يضر بنتائج التغيير على المدى الطويل . ومن ثم ، فان الاعتراف بهاتين

الحقيقتين ، وادخالهما كاعتبارات أساسية يقوم عليها التخطيط للتغيير ، يكون أمرا ضروريا وحيويا ، اذا أردنا للانتشار الأفقى لنتائج التغيير وآثارها أن تسير بأمان وايجابية ٠

والعلاقات العامة بحكم أنها تعمل من داخل المجال الواسع للاتصال بين كل مؤسسة وكل الجماعات المرتبطة بها داخليا وخارجيا ، تتفاعل مع كل هذه الجماعات عن وعى كامل بحقيقة النظام البنائى الرسمى وغير الرسمى الذى ينتظمها ٠ وبالتالى ، فانها تستطيع أن تقدم أساليب فعالة ، سواء فى التخطيط للتغيير بالكيفية التى تتوافق مع حقائق النظام البنائى ، أو فى تطبيق خطط التغيير بالكيفية التى تضمن لنتائجها انتشارا ايجابيا وفعالا وآمنا ٠

سابعا : تحتاج الرقابة على تطبيق خطة التغيير الى المرونة والشمول ، والأساليب الحالية لا تتوفر فيها هاتان الصفتان ، وتستطيع العلاقات العامة بطبيعتها وأساليبها أن توفرهما بكفاءة عالية :

لا شك أن الرقابة على مراحل تطبيق خطة التغيير عنصرا هاما من عناصر نجاحها ٠ لكن الأساليب الحالية فى التخطيط والتطبيق تتم بطريقة رسمية جامدة ، الى جانب أنها لا تشمل الا المراحل الثلاثة التى حددتها لنفسها ، وهى : مرحلة اذابة السلوك غير المرغوب ، وزرع السلوك المرغوب ، ودعم مازرعته من سلوك مرغوب ٠ وتهدف الرقابة الى الاطمئنان على أن النتائج التى تتحقق فى كل مرحلة متوافقة تماما مع أهداف الخطة ٠

وتنفيذ الرقابة بطريقة رسمية يجعلها ثقيلة الظل بالنسبة للجماعات المستهدفة ، فشعور الانسان بأنه مراقب فى كل سلوك يسلكه ، يجعله يضيق بهذا الوضع حتى ولو كان فيه مصلحته ٠ أضف الى ذلك ، أن الرقابة لكى تكون فعالة ومحققة لكل ما يقصد منها ينبغى أن تكون شاملة لكل المراحل السابقة على تنفيذ الخطة الى جانب مراحل التنفيذ ذاتها والمراحل التالية لها ٠ فكل تغيير يحتاج الى اعداد نفسى مسبق ، وكل تغيير بعد حدوثه يحتاج الى دعم نتائجه الايجابية والتخلص من نتائجه السلبية ٠

ولما كانت أساليب الرقابة الحالية الرسمية تركز على مراحل التنفيذ، فانها بذلك لا تتمشى مع متطلبات التغيير وطبيعته . ومن هنا ، تأتى العلاقات العامة ، لتجعل من الرقابة نوعا من التقويم الشامل والممتد ، مع استخدام أساليب تغنى عن استخدام اصطلاح الرقابة ذاته ، كاصطلاح ثقيل على نفوس الجماعات المستهدفة من التغيير .

ان التقويم فى العلاقات العامة أحد خطواتها الهامة . وهو خطوة ممتـدة تبدأ قبـل أى خطة وتسـايرها وتبقى بعـدها لتقيس نتائجها وتدعمها . ونستطيع هنا أن نطبق مراحلها مع زيادة مرحلة أخرى . فتصبح المرحلة الأولى لتوصيف الموقف وبيان العوامل الكامنة فيه وكيفية التعامل معه ، وهى مرحلة تفيد التخطيط للتغيير لأنها تقدم معلومات تتنبأ بالاحتمالات المستقبلة .

وتأتى المرحلة الثانية بعد التخطيط وقبل التنفيذ ، لتؤكد ما اذا كان المناخ النفسى بين الجماعات المستهدفة وامتداداتها فى الجماعات المرتبطة بها مناسبا أم لا ؟ وما اذا كانت هناك عوائق نفسية أو اجتماعية أم لا ؟ وما هو التوقيت المناسب للتغيير ؟ وكيفية البدء به ؟ وهذه المرحلة لها أهميتها ، لأن انقضـاء وقت على المعلومات التى قدمت للقائمين بالتغيير قبل التخطيط الى أن ينتهى ويبدأ التنفيذ ، يمكن أن يجعلها معرضـة للتغيير ، لأن الجماعات الانســانية معرضة للتغيير من وقت لآخر . وقد لا تكون هذه التغييرات من صنع المؤسسة التى يرتبطون بها.

ثم تلى المرحلة الثالثة ، وهى ممتدة بامتداد التنفيذ ذاته والى أن ينتهى . والتقويم هنا يشمل نتائج التغيير وأثاره الى جانب القائمين به أيضا . فقد يأتى الفشل من الكيفية التى تم بها تقسيم العمل بيـن القائمين مثلا . ثم ان المتابعة المستمرة تعطى فرصة التعديل فى أساليب الاقناع المستخدمة بالكيفية التى تتناسب مع درجة المقاومة بين الجماعات المستهدفة ونوعيتهـــا .

وأخيرا تأتى المرحلة الرابعة ، لكى يدرس التقويم النتائج النهائية وآثارها لفترة تالية على انتهاء التنفيذ . فقد تبدو الايجابيات واضحة بعد التنفيذ ، وقد تظهر سلبيات لم تكن متوقعة بعد مرور وقت على

انتهاء التنفيذ · وأهمية الاستمرار هنا واضحة ، فاكتشاف السلبيات فى وقت مناسب ، يسهل التعامل معها بخطط اقناعية مناسبة · ولاشك أن التعامل مع المشكلات فى بدايتها يكون أيسر من التعامل معها بعد مرور وقت عليهـــا ·

واذا كان التقويم فى العـلاقات العامة يوفـر للأسـاليب الحالية للرقابة شمولها ، فانه يوفر لها أيضا المرونة التى تنقصها · فالعلاقات العامة وهى تستخدم التقويم فى كل المراحل لا تحتاج الى تطبيقه فى كل وقت وفى كل حين · ولكن هذا يمكن أن يحدث على فترات متباعدة ومدروسة · وهـذا التباعد المدروس يخلص الجماعات المستهدفة مـن الاحسـاس بثقل الرقابة · ثم ان العلاقات العامة تسـتخدم فى التقويم أساليب علمية منهجية تكشف بها عن الاتجاهات النفسية وأنماط السلوك اللفظية والفعلية · وهى بذلك توفر نتائج تتعمق حقيقة ما حدث بالفعل من تغيير · انها لا تكتفى بالظاهر ، ولكنها أيضا تتعامل مع الباطن · وهى بذلك لا توفر المرونة فقط ، وانما توفر أيضا صدق النتائج وثباتها · وهذا مطلب لابد منه فى مواجهة التعامل مع متطلبات التغيير ·

وبذلك ، يتضح أن التغيير ومقاومته ومتطلباتهما تلتقى جميعها داخل المجال المتخصص للعلاقات العامة فى نقاط مشتركة معها ، تستطيع منها أن تقدم أسلوبا ايجابيا وفعالا يزيد من قدرات الأساليب الحالية التى يخطط بها التغيير ويطبق · ودور العلاقات العامة هنـا طبيعى وتتوفر له كل المقومات النفسية والاجتماعية والفنية للنجاح ·

فاذا أضفنا الى ذلك ، أن العلاقات العامة تعمل من داخل المؤسسات المعاصرة ، فان هذا يعنى أنها ليست فقط أساليب ايجابية وفعالة للتعامل مع متطلبات التغيير بنجاح ، وانما أيضا أساليب غير مكلفة · وهـذه نقطة مادية حساسة بالنسبة للمؤسـسات المعاصرة كلها بصـفة عامة ، والاقتصادية منها بصفة خاصـــة ·

الفصـــل الثـالث

العـلاقات العـامة وادارة الصراع

لا يمكن النظر الى الصراع داخل المؤسسات المعاصرة على أنه ظاهرة مرضية شاذة ، فهو فى الحقيقة ظاهرة طبيعية من زوايا عديدة . ولئن كان الصراع يحمل فى مضمونه آثارا ايجابية وسلبية معا ، الا انها فى جميع الأحوال ليست آثارا لأوضاع استثنائية فى حياة المؤسسات والأفراد والجماعات التى تقوم عليها ، وانما هى آثار لأوضاع عادية تعيشها المؤسسات بكل أفرادها وجماعاتها .

فالصراع عملية أساسية من العمليات التى يقوم عليها التفاعل الاجتماعى بين الأفراد والجماعات داخل الأنظمة الاجتماعية التى ينتمون اليها ، سواء كانت هذه الأنظمة الاجتماعية مؤسسات أو مجتمعات. ويعنى التفاعل الاجتماعى ، بكل عملياته من صراع ومنافسة وتعاون وتكيف اجتماعى ، كل ما يحدث بين الأفراد والجماعات من تأثيرات متبادلة ومشتركة خلال محاولاتهم تحقيق أهداف فردية أو اجتماعية . ويعكس التفاعل الاجتماعى ، بكل عملياته ، نتائج الحياة الاجتماعية المشتركة بين الأفراد والجماعات بكل ما فيها من قيم معنوية وأدوار اجتماعية وكفاح مشترك ، كما يعكس نتائج الاتصال المتبادل بين الناس بشتى صوره وأساليبه . ولذلك لا يمكن أن نتصور وجود حياة اجتماعية بدون تفاعل اجتماعى . (١)

وعلى ذلك ، يمكن النظر الى أى نظام اجتماعى من زاويتين : فهو من احداهما يمثل نظاما للقيم المعنوية والأدوار الاجتماعية ، وهو من الزاوية الأخرى نظام متحرك ومتفاعل . وتنصرف الزاوية الأولى الى الثقافة المشتركة ، بينما تنصرف الزاوية الثانية الى التفاعل الاجتماعى . وليس من شك فى أن التفاعل الاجتماعى بكل عملياته ، هو الذى يحرك الثبات النسبى للثقافة المشتركة ، ويدفعها الى التغير النسبى من وقت لآخر . كما أن الثقافة هى التى تضع اطارا حول التفاعل الاجتماعى وعملياته ، فتوفر له حدودا معينة وعلاقات معينة وأساليب مقبولة أو

---

(١) انظر تفاصيل ذلك فى دراسة علمية لنا بعنوان :
العلاقات العامة وطبيعة الرأى العام . جدة : دار الشروق ، ١٩٨٤ . صص : ١٠١ - ١١٧ .

غيــر مقبولة • وبذلك تتكامل الزاويتــان لتحكمان حــركة الجماعات واتجاهاتها وطبيعة معاملاتها ونوعية علاقاتها داخل كل نظام اجتماعى •

ويعنى الصراع كعملية من عمليات التفاعل الاجتماعى ، محاولة متعمدة من الفرد أو الجماعة لمعارضة ارادة الأفراد الآخرين أو الجماعات الأخرى أو مقاومتها أو قهرها • ويتشابه الصراع والمنافسة ، كعمليتين اجتماعيتين ، فى جانب ، ويختلفان فى جانب آخر • فالمنافسة تقف قريبة مما يعنيه الصــراع كمحاولة متعمدة للتغلب على ارادة الخصــم وقهرها • لكن المنافســـة تحكمها قيم معنوية صريحة وواضــحة بينما لا يتحقق ذلك للصراع •

أما التعاون فهو عملية اجتماعية مختلفة تماما ، لأنه يستهدف انجاز عمل ما أو تحقيق هدف معين يســتحوذ على الاهتمام المشــترك بين الأفراد والجماعات • فهو عمل مشترك لتحقيق هدف مشترك • وقــد يتفق التنسيق مع التعاون فى المضمون ، ولكن التعاون يختلف عنه فى أنه اختيارى بينما التنســيق اجبارى • وهذا هو الســبب الذى جعل التعاون من عمليات التفاعل الاجتماعى •

أما التكيف الاجتماعى ، فهو العملية التى يكتسب من خلالها الفرد ثقافة مجتمعه طوال تاريخ حياته ، ليصبح جزءا لا يتجزأ من كيان مجتمعه ويندمج فى حياته الاجتماعية بالكيفية التى يقبلها المجتمع • وتتكامل هذه العملية مــع العمليات الاجتماعية الثلاث الأخــرى ، لكى تعطى للتفاعل الاجتماعى كل مضمونه ، كحركة اجتماعية هادفة وطبيعية •

ولاشك أن المؤســسات ، كأنظمة اجتماعية ، تعرف كل التفاعل الاجتماعى بكل عملياته الأربع • وتمارس هذه العمليات الأربع كاملة ، بكل مفهومها ومضمومنها وأبعادها داخل كل مؤسسة منها • وبالتالى يصبح الصــراع عملية اجتماعية طبيعية داخــل النظام الاجتماعى لكل مؤسسة • ومن ثم ، تحولت الادارة العليا الى التعامل معه من منطلق عدم القدرة على القضــاء عليه نهائيا الى اســتثماره لخدمة المصــالح الأساسية للمؤســسة • ومن هنا استبدلت اصــطلاحات قديمة كمواجهة الصراع أو حل الصراع أو التخلص من الصراع الى اصطلاح جديد هــو ادارة الصــــراع •

لكن الباحثين اختلفوا حول حدود هذا الاصطلاح ، لاختلافهم حول درجات الصراع وأشكاله المتواجدة فى كل المؤسسات المعاصرة • فلقد حاول الان فيلاى A. Filley وروبرت هاوس R. House واستيفن كير S. Kerr فى دراسة علمية لهم التفرقة بين أشكال الصراع • وتبين من محاولتهم أنهم يرون أن هناك نمطين للسلوك يحكمهما الصراع داخل كل مؤسسة • ويتميز النمط الأول بمراعاة القواعد المتعارف عليها ولا يتضمن المشاعر الغاضبة ، وهو ليس الا منافسة بين الأطراف المتصاعة• والنوع الثانى يتميز بالسلوك اللاعقلانى وتستخدم فيه الأعمال العنيفة والمخربة ، وهو صراع مخرب ومدمر • وتدل الشواهد على أن أشكال الصراع الحقيقية تتوزع بطريقة ما بين هذين النوعين ، أى بين المنافسة والصراع المدمر ، لأن المنافسة يمكن أن تتحول الى صراع مدمر اذا دخلت عليها المشاعر الغاضبة وتخلت عن القواعد المتعارف عليها • (٢) ومن هنا تكون حدود ادارة الصراع ، كاصطلاح علمى ، واقعة بين هذين الحدين المتباعدين •

وفى دراسة أخرى قام بها جيمس استونر J. Stoner تبين منها بعد أن تناول مفاهيم الصراع والمنافسة والتعاون بالتحليل ، أنه يرى ان ادارة الصراع تعنى محاولة الادارة العليا الوصول الى أساليب تحدث بها النوازن بين الصراع والتعاون • (٣) وهنا تتسع حدود هذا الاصطلاح العلمى ، خاصة اذا علمنا أن التعاون كعملية اجتماعية تختلف فى مضمونها تماما عن مضمون كل من الصراع والمنافسة •

ورغم أن التعاون عملية من العمليات الاجتماعية للتفاعل الاجتماعى، الا أنه يمثل وضعا مثاليا اذا تحقق فى مؤسسة معينة اختفى منها الصراع بكل أشكاله • كما أن المنافسة عملية اجتماعيبة أخرى داخلة فى التفاعل الاجتماعى وتشترك مع الصراع فى بعض الجوانب ، الا أن اشتراكها هذا لا يبرر اطلاقا وصفها بأنها شكل من أشكال الصراع •

2) Filley, A. & Others. Managerial Process and Organizational Behavior. Glenview, Ill. : Scott Co., 2ed. edition, 1976, pp. 162-163.

3) Stoner, J. Management. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 2ed. edition, 1982, pp. 406-407.

ويبقى الصراع بعد كل هذه التفرقة عملية اجتماعية لها سماتها المتميزة عن كل العمليات الاجتماعية الأخرى المتكاملة معه فى مفهوم التفاعل الاجتماعى ٠

فماذا نقصد اذن بادارة الصراع ؟ من المعروف أن الصراع ظاهرة طبيعية ولها آثارها الايجابية متمثلة فى شحذ الهمم وتقوية الارادات وتعبئة الجهود ، ويمكنها بهذه المواصفات أن تدفع الأداء فى كل مؤسسة دفعات قوية ومتطورة ٠ كما أن الصراع ، كظاهرة طبيعية أيضا، له آثاره السلبية التى قد تصل الى شل حركة المؤسسة وتعويقها عن تحقيق أهدافها ٠ وليس من شك ، فى أن الادارة العليا لا ترغب اطلاقا فى حدوث الآثار السلبية للصراع ، وتحاول جاهدة أن تبقيه داخل دائرة الايجابيات ٠ ومن ثم ، تكون ادارة الصراع ، كاصطلاح علمى هنا ، مقصود بها الأساليب التى تستخدمها الادارة العليا للتقليل من الآثار السلبية للصراع ودعم الآثار الايجابية له ٠ وهذه حدود تتفق مع الصراع وطبيعته ٠

وعلى ذلك ، تكون مهمتنا العلمية هنا ، أن نتناول الجوانب المختلفة للصراع داخل المؤسسات المعاصرة ، بكل ما تتضمنه من تحليل لطبيعته وأسبابه وآثاره وأساليب التعامل معه ، أى أساليب ادارته ، لكى نصل الى قاعدة توفر الالتقاء المشترك ما بين أساليب ادارة الصراع بالمفهوم الادارى والأساليب العلمية للعلاقات العامة ، كمدخل الى تصور واقعى لدور العلاقات العامة فى ادارة هذا الصراع ، بهدف دعم هذه الأساليب وتطويرها من ناحية ، ودعم مكانة العلاقات العامة فى المؤسسات المعاصرة من ناحية ثانية ٠

التعريف بالصراع وطبيعته :

تعرض الصراع ، كظاهرة طبيعية وواقعية ، الى عدد من التعريفات ٠ وهى وان كانت تختلف فى بعض الملامح الفرعية للصراع الا أنها تتفق تماما حول ملامحه الأساسية ٠ ونستطيع أن نستشهد هنا بنموذجين من هذه التعريفات للتدليل على صحة هذا المدخل الى فهم طبيعة الصراع فى المؤسسات المعاصرة ، والى تصور مضمونه وأبعاده٠

ففى دراسة جيمس استونر J. Stoner المشار اليها ، يعرف

الصراع داخل المؤسسات بأنه اختلاف بين عضوين أو أكثر من الأعضاء المنتمين الى مؤسسة معينة . وينشأ هذا الاختلاف من حقيقة مؤداهـا أن هؤلاء الأعضاء ينبغى عليهم أن يشتركوا فى امكانيات محدودة أو أنشطة عملية مشتركة . كما ينشأ من حقيقة أخرى مؤداها أن هؤلاء الأعضاء يختلفون فى مراكزهم وأهدافهم وقيمهم وادراكهم . ويكـون على كل عضو منهم أن يحاول تحقيق مصلحته دون مراعاة لمصالـح الآخرين ، أو أن يجعل رأيه يسود فوق آرائهم .

ويرى الباحث فى هذه الدراسة أن هذا التعريف واسع ولا يحدد الكيفية التى تنشأ بها الخلافات العنيفة والكيفية التى تحاول بهـا الأطراف المتصارعة تحقيق سيادتها وسيطرتها ، والكيفية التى يفرز بها الصراع آثاره ونتائجه . وهذه العناصر جميعها لها أهميتها لأنها تحدد ما اذا كان الصراع ايجابيا أم سلبيا ، أى مفيدا أم ضارا . (٤)

وهناك دراسة أخرى قام بها جوزيف ريتز J. Reitz وعرف فيها الصراع بأنه العملية التى تؤدى الى توقف أو تمزيق الأنشطة العادية لمؤسسة معينة الى الدرجة التى تجد الأفراد والجماعات الداخلة فى هذه العملية بأنه من الصعب عليها أن تعمل معا .

ويعلق الباحث على هذا التعريف بقوله أن كل أشكال الصراع فى المؤسسات ليست ضـارة أو مدمرة . لكن بعض هذه الأشـكال لا يمكن تجنبها فى أى مؤسـسة ، حيث يختلف الناس فى خلفياتهم الثقافيـة ومصالحهم الذاتية وقدراتهم الخاصة . (٥)

ومن المقارنة بين هذين التعريفين ، يتبين أن الصراع فى المؤسسات له أشكاله ودرجاته ، ولئن كان هناك من الباحثين من اتجهوا الى التعميم فى تعريفاتهم ، بحيث لا نستطيع أن نستنتج ما اذا كان الصراع فى المؤسسات ضارا أم نافعا . وكان هناك منهم من اتجه الى التركيز على الصراع السلبى أو المدمر أو الضار ، الا أن تعليقاتهم تعنى أن طبيعـة

4) Stoner, J. Ibid., p. 407.
5) Reitz, J. Behavior In Organizations. Homewood, Ill. : Irwin, 1977, p. 431.

الصراع تجمع أشكالا ودرجات منها الايجابى ومنها السلبى . وأن صعوبة الجمع بين هذه الأشكال والدرجات فى تعريف واحد جامع مانع ، يعود الى انتشار ظاهرة الصراع انتشارا واسعا بالدرجة التى لا يمكن لتعريف واحد أن يحدها أو يحيط بها .

وتتعدد الدراسات العلمية كذلك حول تحديدها لأنواع الصراع . ويمكن القول أن هذا التعدد يقع بين اتجاهين أساسيين : أحدهما ، يميل الى التوسع فى الأنواع التى ينقسم اليها الصراع . والآخر ، يميل الى التقليل منها وتجميعها . ففى الاتجاه الأول نجد خمسة أنـــواع للصراع ، هى : الصراع داخل الفرد ، والصراع بين الأفراد ، والصراع بين الأفراد والجماعات ، والصراع بين الجماعات ، والصراع بيـــن المؤسسات . بينما نجد فى الاتجه الثانى ثلاثة أنواع فقط ، هى : صراع الدور ، والصراع الشخصى ، والصراع الجماعى .

أما عن علاقة الصراع بالأداء فقد حاول أحد الباحثين ويدعى ايفان W. Evan أن يتحقق من هذه العلاقة فى دراسة علمية ميدانية ، قام خـلالها باجراء عدد من الاستقصاءات والمقابلات على ٦٤ جماعة من جماعات الباحثين فى مراكز البحوث الحكومية والصناعية . وقام أيضا بقياس معدلات الأداء بالمقارنة مع قـدرة كل جماعة منها وانتاجيتها . وانتهى هذا الباحث الى أنه لا توجد علاقة طردية بين الصراع والأداء ، حيث تبين وجود تأثير للصراع الشخصى على الأداء فى مراكز البحوث الحكومية ، ولم يوجد مثل هذا التأثير فى مراكز البحوث الصناعية ، أو على الأقل لم توجد مؤشرات احصائية ذات دلالات ايجابية على وجود مثل هذا التأثير . (٦)

ولقد استطاع جيمس استونر J. Stoner فى دراسته المشـــار اليها أن يضع استنتاجا حول العلاقة بين الصراع والأداء ، ويمكن لهذا الاستنتاج أن يشرح النتائج التى انتهت اليها الدراسة العلمية الســابقة ويفسرها . فقد جاء فى هذا الاستنتاج أن هناك درجة من الصراع يصل

---

6) Evan, W. Conflict and Performance In R. & D. Organizations. "Industrial Management Review, vol. 7, 1965, pp. 37-45.

عندها الأداء الى ذروته • فاذا قل الصراع عن هذه الدرجة هبط معدل الأداء وقد يصل الى درجة الجمود ، واذا ارتفع الصراع عن هذه الدرجة، تعرضت المؤسسة للفوضى والتمزق وقد تتهدد بالتوقف عن الاستمرار•(٧)

ومهما كان الخلاف بين الدراسات العلمية حول طبيعة الصراع وعلاقته بالأداء • فان الحقيقة هى أن الصراع ظاهرة طبيعية واقعية لها مضمون واحد ، مهما تعددت أنواعها وأشكالها ، وانه يحتاج الى أساليب متطورة لادارته بطريقة آمنة وسالمة •

وهذا الاستنتاج لا ينفى أنه مع تعدد أنواع الصراع وأشكاله ودرجاته لابد أن تتعدد أساليب التعامل معه ، فلكل درجة تعقيده ، ولكل أسلوب للتعامل يتناسب مع هذه الدرجة ويتلاءم معها • ولعل هذه الحقيقة تؤكد على أهمية استخدام اصطلاح ادارة الصراع فى مواجهة هذه الظاهرة التى تسلم الآن كل المؤسسات بوجودها وأهميتها وضرورة التعامل الايجابى معها •

المراحل الأساسية للصراع :

لقد تبين من الدراسات العلمية للصراع وأشكاله ودرجاته ، أنه يكاد يتبع نمطا معينا فى تطوره • ولقد حاولت بعض هذه الدراسات أن تحدد المراحل الأساسية التى يقوم عليها هذا النمط • وانتهت الى أن هذه المراحل يمكن أن تتحدد فى ست مراحل على الأقل • وهى كما يأتى : (انظر شكل رقم ١ حول مراحل عملية الصراع) • (٨)

١ ــ مرحلة ظهور الظروف المواتية :

فى هذه المرحلة تتجمع عدد من الظروف التى ترتبط بدرجة من درجات الصراع ، وتخلق مناخا مواتيا لحدوثه • لكن هذه الظروف

---

7) Stoner, J. Op. Cit., p. 409.

(٨) هذا الشكل منقول بتصرف عن المرجع التالى :

— Pondy, L. "Organizational Conflict : Concepts and Models." Administrative Science Quarterly, vol. 12, 1967, p. 300.

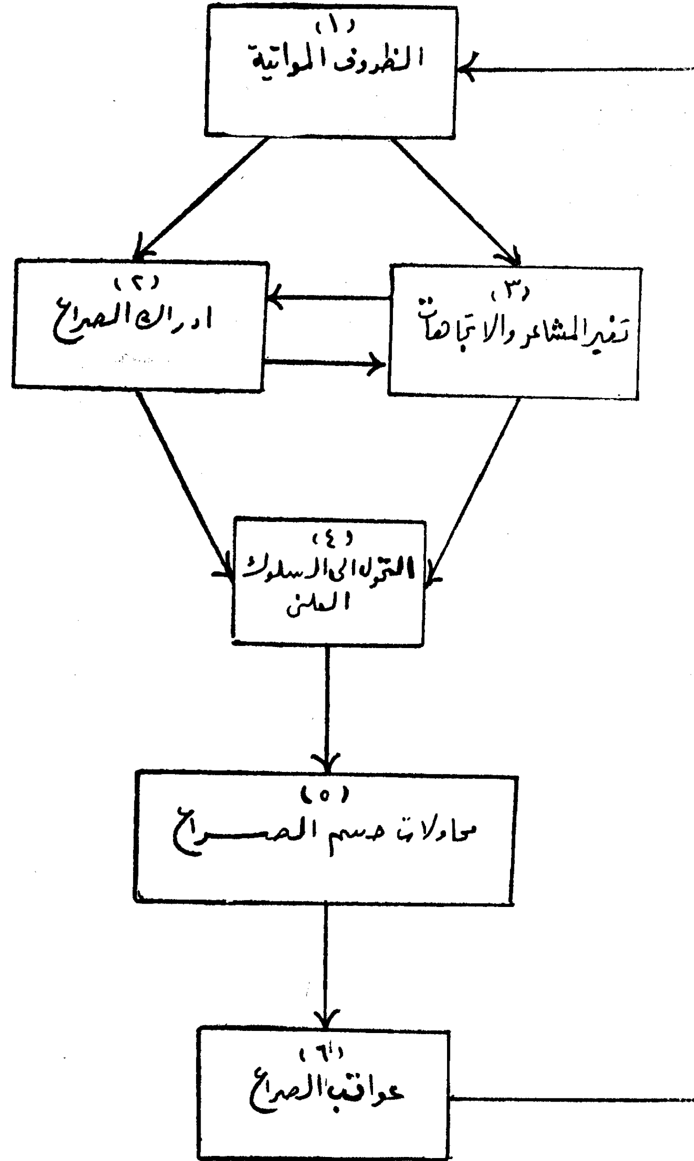
ليست بالضرورة الأسباب الحقيقية للصراع ٠ انها فقط ترتبط به وتهيـأ الموقف لحدوثه ٠ ولقد ركزت الدراسات العلمية على أربعة أنواع من هذه الظروف ، هى : عدم وضوع الأدوار ووجود امكانات نادرة أو محدودة ووجود مؤثرات تباعدية أو مفرقة ، الى جانب وجود مؤثرات موحدة أو مجمعـــة ٠

وعدم وضـوح الأدوار ، كأحد هذه الظـروف المواتية ، يعنى أن توقعات طرف معين أو طرفين معينين تجـاه الطرف الآخـر أو تجاه بعضهما فيما يتصل بسلوكه أو سلوكهما ٠ تكون غير واضحة ٠ ذلك لأن الدور ، كاصطلاح علمى ، ينصرف الى تلك التوقعات اللازمة للعضـو عند دخوله فى علاقات اجتماعية مع الآخرين ٠ ويعرفه الباحثون فى مجال علم النفس الاجتماعى بأنه نمط من السـلوك الاجتماعى الذى تحدده الحقوق والواجبات المتصلة بموقف اجتماعى معين داخل اطار مجموعة من المواقف الاجتماعية الأخرى المنتظمة معه ٠ وهو عنصر هام من العناصر المحددة للعلاقات الاجتماعية التى تربط الأفراد والجماعات ببعضـها بكيفية تحقق التأثيـر المتبادل بينها ٠ فاذا كان هـذا الدور غامضا ، فانه يؤدى الى علاقات اجتماعية سلبية ٠

أما عن وجود امكانات نادرة أو محدودة ، كظرف ثان ، فهو يعنى أنه فى هـذه الحالة تبحث الأطـراف المختلفة التى تحتـاج الى هذه الامكانات فى سبل زيادة حصتها منها أو على الأقل تدافع عما تمتلكه منها بالفعل ٠ وهنا تكون فرص الصراع أكبر بين هذه الأطراف ٠

وأما عن وجود مؤثرات تباعدية أو مفرقة بين عدد من الأطراف ، كظرف ثالث هنا ، فانها تؤدى الى الفصل بين طرفين أو تحديدهما ، بكل ما يترتب على هذا الفصل أو التحديد من نظرات ومواقف وعلاقات، تكون أغلبها سلبية ٠ مثل العلاقة بين نحن وهم ، أو العلاقة بين الرجال والنساء ، أو بين الكبار والصـــغار كجيلين متتاليين ، أو بيـن الادارة والعاملين ، أو بين المبيعات والمشتريات ، وهكذا ٠

وأخيرا ، نأتى الى وجود مؤثرات موحدة أو مجمعة كظرف رابع٠ ورغم أن هذا النوع مناقض للنــوع الثالث ، وبالتالى لا ينتظـر منه



(شكل رقم ١) مراحل عملية الصـراع

تاثيرات سلبية على العلاقات بين الأطراف المختلفة كتلك التى يؤدى اليها النوع الثالث ، الا أنه قد يؤدى فعلا الى مثل هذه التأثيرات السلبية . فمثلا ، اذا زادت المعلومات بين طرفين ، وعرف كل منهما الآخر بدرجة أكبر ، فان هذا المؤثر يمكن أن يؤدى الى التوافق بينهما ، لكنه أيضا قد يخلق فرصة للصراع بينهما ، أو قد يؤدى الى زيادة حدة صراع قائم بالفعل . ومن الطبيعى امكانية تصور حدوث هذه الآثار السلبية اذا عرفنا أن ما يخلق الصراع أو يزيد حدته لا يعود الى عامل واحد ، وانما قد تكون هناك عوامل كثيرة ومتشابكة ومعقدة . ثم يأتى هذا الظرف ليكون بمثابة القشة التى قسمت ظهر البعير .

ويلاحظ هنا أن هذه الظروف المواتية بكل أنواعها قد توجد ولا يترتب عليها صراع بين طرفين ، وقد لا تكون موجودة خلال احتدام الصراع بين طرفين . ولكنها فى جميع الأحوال توصف بأنها ظروف مواتية ، أى قد تقترن بتطورات الصراع بين أطراف معينة .

٢ ـ مرحلة ادراك الصراع :

فى هذه المرحلة يدرك كلا الطرفين أو أحدهما أن هناك موقفا معينا يعنى حدوث الصراع بينهما . ويتوقف هذا على الكيفية التى يدرك بها كلا الطرفين هذا الموقف ، كما يتوقف على الكيفية التى ينظر بها كل منهما الى الآخر . والموقف الذى يعنى حدوث الصراع بينهما عادة ما يتضمن خيارات محدودة ، بمعنى أن كلا الطرفين أو أحدهما يدرك أنه ليس أمامه الا الدخول فى الصراع .

والادراك بهذه الكيفية قد يحدث بدون وجود ظروف مواتية للصراع ، فقد ينتج عن سوء الفهم المتبادل بين الطرفين فيما يتعلق بموقف كل منهما ، أو قد ينتج بسبب قلة المعلومات المتوفرة لكلا الطرفين عن الموقف ذاته أو عن الطرف الآخر ، أو عنهما معا .

ومع ذلك ، قد يؤدى الادراك الأولى لهذا الموقف الى تحريك دوافع عند كلا الطرفين لتجنب الصراع بينهما . وهذا يحدث عندما يكون المكسب ضئيلا ، أو عندما تكون الخسارة هينة . أو قد يحدث عندما

يكون الطرفان قد أسسا نوعا من الاحكام التقليدية أو العرفية على المواقف المشتركة بينهما ، مما يدعو كلا منهما الى تجاهل المواقف التى لا تدخل ضمن هذه الأحكام ٠

وجدير بالذكر أن نظرة الأفـراد والجماعات الى بعضـها تعنى الكيفية التى يحدد بها كل طرف الصفات الشخصية للطرف الآخر ٠ وهذه النظرة لها أهميتها البالغة لأنها تعكس ادعاءات كل طرف فى مواجهة الطرف الآخر وتشكل توقعاته ، وتكون أساسا من الاسـس الهامة التى يبنى عليها تعامله معه ٠كما أنها تحدد أنماط العلاقة بينهما ٠ وتبنى هذه النظرة على التجارب الماضية المشتركة بينهما ٠ ولذلك فهى تتسم بالنمطية والتحيز ، لأنها تسمح لكل طرف بأن يلصق بنفسه صـفات ايجابية ، ويلصق بالطرف الآخر صفات سلبية ، بكل ما يترتب على ذلك من معاملات وعلاقات ٠

وجدير بالذكر أيضا أن ادراك الموقف الذى قد يعنى حدوث الصراع بين طرفين يعتمد اعتمادا كاملا على درجة الاتصال بينهما ٠ ويقصد بدرجة الاتصال هنا الكم والنـوع معا ٠ فهى تعنى مدى توفر شـبكات الاتصال بين الطرفين ومستوياتها ٠ وهذا المعنى يتضمن الفرص المتاحة والامكانات الميسرة لكل طرف للاتصال بالطرف الآخر ، هذا من ناحية٠ وتعنى درجة الاتصال أيضا الكيفية التى يتم بها هذا الاتصال ٠ وهى تنصرف هنا الى الكيفية التى يستخدم بها الطرفان شبكات الاتصـال المتوفرة بينهما ٠ وهذان المعنيان يتكاملان ليعطيا لدرجة الاتصال بين الطرفين كل أبعادها ٠ ذلك ، لأن شبكات الاتصال قد تكون متوفرة ، لكن استخدامها لا يتم بايجابية وفعالية ، أو أن يساء استخدامها ٠

٣ ـ مرحلة تغير المشاعر والاتجاهات :

من المعروف علميا أن المشاعر والاتجاهات هى خلاصة ما تنتهى اليه مكونات الادراك وتستطيع هذه المشاعر والاتجاهات أن تغير العلاقات بين طرفين مـ نالتعاون الى الصراع ٠ فلا شك أنه اذا كان طرفان يقدران التعاون بينهما ويعتقدان أن نجاح العلاقة بينهما يعتمد على تحقيـق الحاجات الخاصة لكل منهما ٠ ، فان سلوكهما يختلف تماما عما اذا كانا

يقدران التنافس بينهما ، ويعتقدان أن أحدهما فقط ينبغى أن يفوز على حساب الآخر • كما أن الثقة بين طرفين يمكنها أن تغير سلوكهما معا ، لأنها اذا توفـرت فانها تعنى أن الطرفين مستعدان لاقتسـام المعلومات وتبادل التأثير ، بينما اذا فقدها الطرفان ، حل الشعور بالاستئثار محل الاستعداد للمشاركة • وهنا يتولد الصراع •

ان المشاعر والاتجاهات المتولدة عن الادراك تمثل ضغوطا نفسية على الطرفين معا • فاذا كانت هذه المشاعر والاتجاهات ايجابية ، وجد الطرفان دوافع داخلية مقنعة للتعامل المبنى على التعاون بينهما • واذا كانت سلبية ، وجد الطرفان دوافـع داخلية قوية للتنافس والتناحـر والصـراع ، لكى يفرض أحدهما ارادته على الآخر ويقهره ويستأثر بما يريد • ويحقق حاجاته ومصالحه كاملة على حساب الطرف الآخـــر ومصـــالحه •

٤ ـ مرحلة التحول الى السلوك العلنى :

ان المشاعر والاتجاهات التى تقوم عليها المرحلة السابقة تتصـف بالضمنية • أما السلوك الذى تقوم عليه المرحلة الحالية فهو علنى • لكن العلاقة بينهما طبيعية ووظيفية • ذلك لأن السلوك يعنى التعبير العلنى بالقول أو بالفعل أو هما معا عن المشاعر والاتجاهات الضمنية التى تتكون فى مرحلة سابقة نتيجة الكيفية التى يتشكل بها الادراك •

ويحدث هذا التحول الى السلوك العلنى عندما تحدث مثيرات أو دوافع يجد الطرفان نفسهما أمامها مضـطرين الى الدخـول علانية فى الصراع • فتثور المناقشات ويحتدم الجدل وتستخدم الأساليب المشروعة وغير المشروعة ، وقد تؤدى كل هذه الأعمال الى التفاوض بين الطرفين مع استمرار الصراع بينهما ، ويحاول كل منهما أن يحرم الآخر مـــن تحقيق أهدافه أو تحقيق أى مكسب من أى نوع •

وقد يكون التحول الى السلوك العلنى ايجابيا اذا كانت المشاعر والاتجاهات ايجابية • وفى جميع الأحوال ، فان تعقيد المواقف الداعية الى الصراع ، ودخول عناصر سلبية مؤثرة تز يدمن احتمالات الصراع ،

بينما اذا اتسمت المواقف بالبساطة مع دعمها بعناصر ايجابية مؤثرة فان احتمالات التعاون بينهما تسود وتسيطر ٠

٥ - مرحلة الدخول فى محاولات لحسم الصراع :

يقصد بمحاولات حسم الصراع ، تلك الأساليب التى تستخدم من الطرفين أو من طرف ثالث وتوجه الى التقليل من حدة الصراع أو انهائه ، والتى قد تكون من نتائجها انتصار طرف على الآخر أو تخليصهما من الخلافات بينهما واحداث توافق بينهما ٠ ولقد تطورت بعض هذه الأساليب داخل اطار ما يسمى بصناعة القرار التى طبقت على بعض حالات الصراع فى المؤسسات المعاصرة ٠

٦ - مرحلة تحقيق نتائج الصراع وعواقبه :

ان حسم الصراع لا يعنى أن كل شىء أصبح على ما يرام ، لأنه يخلف ميراثا يؤثر على مستقبل العلاقات بين أطرافه ، كما يؤثر على الاتجاهات النفسية بينهم ٠ فعندما ينتصر طرف وينهزم طرف آخر ، فان الهزيمة تؤدى بالمهزوم الى مشاعر العداء أو مشاعر احتقار الذات ٠ وعندما يتوافق الطرفان ، يشعر كل منهما بانه اعطى اكثر مما أخذ ، ويشعر تبعا لذلك بالانكسار أو الغلبة ، مما يؤدى الى ابداء درجة أقل من الالتزام بالاتفاق الذى تم بينهما ٠ بينما اذا استخدمت أساليب صناعة القرار ، فان النتائج تكون أكثر ايجابية ٠ وهذا يؤكد احتمالات انتشارها فى المستقبل ٠

وبذلك يتضح أن احتمالات تحاشى الصراع وتجنبه قائمة جنبا الى جنب مع احتمالات الصراع فى كل مرحلة من المراحل الاربع الأولى ٠ وبالتالى ، فانه اذا تغلبت احتمالات تجنب الصراع ، وقف الصراع فى تطوره عند المرحلة الرابعة ، أما اذا تغلبت احتمالات الصراع فان المرحلة الرابعة يمكن أن تصل بالصراع الى ذروته ، ليتطور بعد ذلك الى المرحلتين التاليتين ٠

كما يتضح أن امكانية تحديد مراحل لتطور الصراع بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسات المعاصرة ، تعنى امكانية وقف هذا الصراع

عند أى مرحلة سابقة على المرحلة الرابعة التى قد تصل بالصراع الى ذروته . وهنا أيضا لا يصل الصراع فى تطوره الى المرحلتين الاخيرتين . بمعنى أن ادارة الصراع لاينبغى أن تقف الى أن يصل الصراع الى ذروته لكى تبدأ فى ممارسة دورها فى المرحلة الخامسة ، وانما على القائمين بها أن يتحركوا منذ بداية المرحلة الأولى ، وخلال المراحل التالية لها .

أسباب الصراع ودوافعه :

احتلت الأسباب والدوافع التى تؤدى الى الصراع داخل المؤسسات مكانة بارزة فى الدراسات العلمية الادارية منذ زمن بعيد . ولقد ساد هذه الدراسات لفترة طويلة اعتقاد بأن الصراع ينتج عن ضعف الاتصال داخل المؤسسات . فلو أن كل فرد فهم الأفراد الآخرين ، لتوقف الصراع بينهم . واذا كان هذا الاعتقاد يقوم على حقائق مسلم بها ، لكننا لا نستطيع أن نربط ربطا مطلقا بين الصراع وضعف الاتصال . فمما لاشك فيه أن هناك أسبابا أخرى كثيرة وعديدة تعمل معا على جعل الصراع ظاهرة طبيعية ، وليست ظاهرة وقتية مرهونة بظروف معينة محدودة .

ولقد استطاع أحد الباحثين أن يضع نمطا لكل الأسباب التى تخلق الصراع بين الجماعات فى المؤسسات.لكن هذه الأسباب التى حددها تتصف بالعمومية ولا تقتصر على الصراع بين الجماعات فقط . وانما تنطبق على كل أنواع الصراع الأخرى ، كالصراع بين الأفراد أو بينهم وبين الجماعات ، وان كان هذا الانطباق يحدث بدرجات متفاوتة . (٩) ومن ثم ، يمكن تناول هذه الأسباب الداخلة فى هذا النمط بشىء من التفصيل. (انظر شكل رقم (٢) حول النمط الخاص بأسباب الصراع .) (١٠)

وكمدخل لفهم هذا النمط الخاص بأسباب الصراع ، تبين أن هناك ثلاثة أسباب رئيسية تخلق كل منها وتؤدى اليها عدد من الأسباب

---

9) Stoner, J. Op. Cit., p. 410.

(١٠) هذا الشكل مأخوذ بتصرف عن المرجع التالى :

— March, J. & H. Simon, Organizations. New York : Wiley, 1958, pp. 121-129.

الفرعية . والأسباب الثلاثة الرئيسية هى : الاعتماد المتبادل بين الجماعات والاختلاف بين أهداف الجماعات والاختلاف فى مرحلة الادراك بين الجماعات . ولسوف نتناولها بالتحليل مع الربط بينها وبين الأسباب الفرعية لها ، فيما يلى :

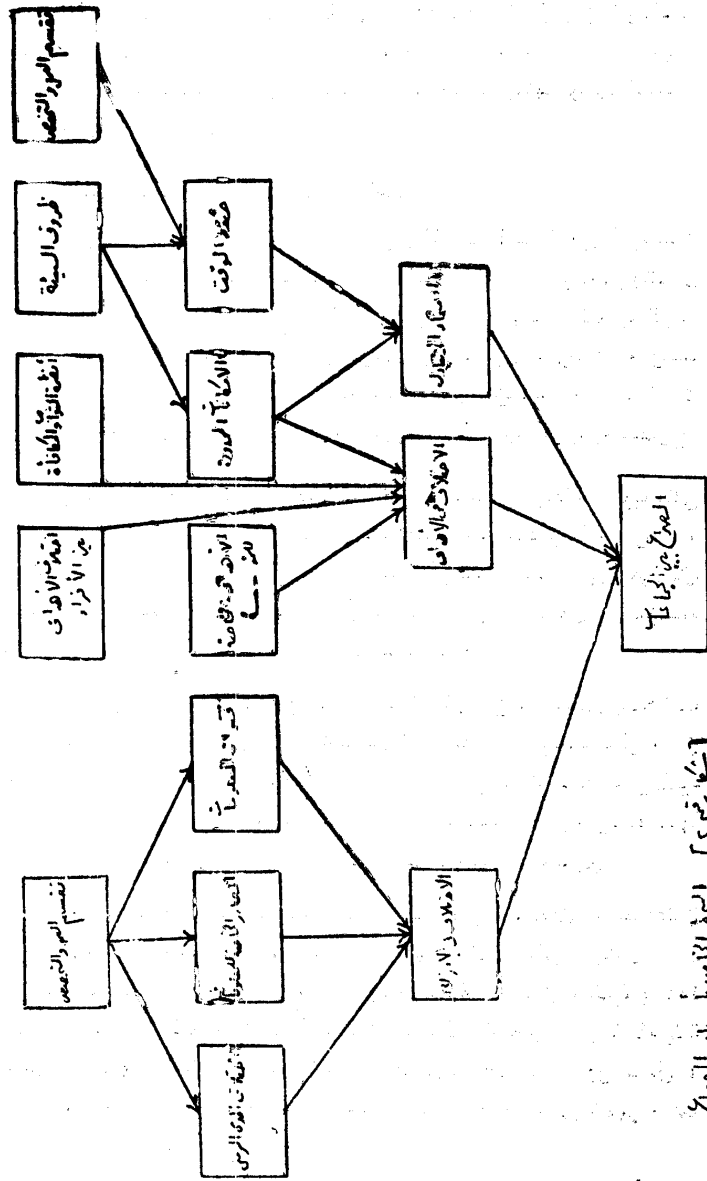
١ - الاعتماد المتبادل بين الجماعات :

يعتبر الاعتماد المتبادل بكل ابعاده ظاهرة طبيعية فى المؤسسات المعاصرة . تراه بين الأفراد والجماعات وأقسام العمل . ويظهر بأشكال مختلفة مثل اعتماد جماعة على أخرى ، أو وجود مواقف تتطلب الربط بين طرفين ، أو وجود حاجة الى الوفاق بين طرفين ، وهكذا . وكلما زادت درجة الاعتماد المتبادل بين طرفين داخل مؤسسة معينة ، زادت فرص الصراع بينهما . ولذلك ، فهو يعتبر من الأسباب الرئيسية للصراع.

وهناك عاملان أساسيان يؤديان الى الاعتماد المتبادل ، وبالتالى الى الصراع فى المؤسسات . وهما ، الامكانات المحدودة وضغط الوقت . وهـذان العاملان يعتبـران من الحقائـق الواقعية المسـلم بها فى كل المؤسسات . ونظرا لدورهما فى خلق الاعتماد المتبادل داخل كل مؤسسة فانهما يدخلان ضمن الأسباب الفرعية للصراع .

وبالنسبة للامكانات المحدودة ، نجد أن كل مؤسسة تعمل بامكانات محدودة ، سواء فى المال أو الأشخاص أو المعدات . وهذه حقيقة من حقائق الحياة التنظيمية ، وهى تعنى أن كل الوحدات الادارية والفنية فى كل مؤسسة تتبادل الاعتماد المتبادل . فما تحصل عليه وحدة منها من المال أو الأشخاص أو المعدات تحرم منه الوحدات الأخرى .

وأما بالنسبة لضغط الوقت ، فانه كلما اقترب قسمان أو جماعتان فى عملهما من بعضهما واعتمد عمل كل منهما على الآخر ، يكون ضغط الوقت عاملا مؤثرا ، ويكون الصراع نتيجة حتمية . ويمكن بنظرة واحدة الى الخريطة التنظيمية لكل مؤسسة ، أن نكتشف المناطق العديدة المعرضة للصراع داخلها . فكل وحدتين تتصلان ببعضهما على خط سير العمل ، تعتمد كل منهما على الأخرى فى توقيت العمل . وبالتالى تظهر دائما فرص للصراع بينهما .



[شكل رقم ٢] النموذج الخاص بأسباب الصراع

وهناك عوامل فرعية أخرى تزيد من ضرورات الاعتماد المتبادل الذى تخلقه الامكانات المحدودة وضغط الوقت ٠ من أهم هذه العوامل ، ظروف البيئة والتخصص فى العمل ٠ ذلك لأن ظروف البيئة تعنى احتمالات التوسع فى الامكانات المتاحة لكل مؤسسة ٠ والتخصص فى العمل لابد وأن يؤدى الى مزيد من الاعتماد المتبادل بين الأفراد والجماعات والأقسام ، والى مزيد من ضغط الوقت ٠ ولذلك ، يعتبر هذان العاملان من الأسباب الفرعية للصراع أيضا ٠

٢ ـ الاختلاف فى الأهداف بين الجماعات :

من الواضح أن الأقسام التى تختلف فى أهدافها داخل مؤسسة معينة تكون معرضة بدرجة أكبر للصراع بينها عن تلك الأقسام التى تتشابه فى أهدافها ٠ وهناك أربعة عوامل تؤدى الى الاختلاف فى الأهداف بين الجماعات داخل المؤسسات بصفة عامة ، وبالتالى ، فهى تعتبر أسباب فرعية للصراع لما تمارسه من دور مؤثر على اختلاف الأهداف ، وبالتالى، احتمالات الصراع بدرجة كبيرة ٠ وهذه العوامل الأربعة ، هى : الاعتماد المشترك على الامكانات المحدودة وأنظمة الثواب والمكافأة المعمول بها ، والاختلاف فى الأهداف بين الأفراد الذين تقوم عليهم الأقسام والجماعات داخل كل مؤسسة ٠ ، والأهداف الخاصة للمؤسسة ذاتها ٠

وبالنسبة للاعتماد على الامكانات المحدودة ، كسبب فرعى للصراع هنا ، نجد أن الاختلاف فى الأهداف بين الأقسام والجماعات لا يكون هاما كسبب رئيسى للصراع ، عندما تكون الامكانات واسعة والاستقلال الذاتى لهذه الأقسام والجماعات كبيرا ٠ ولكن عندما يحدث العكس ، وتصبح الامكانات محدودة ، والاعتماد المتبادل هو الحقيقة السائدة ، تكون الامكانات المحدودة عاملا حساسا ومؤثرا على الصراع بين الأقسام ٠

أما بالنسبة لأنظمة الثواب والمكافأة ، كسبب فرعى ثان ، فاننا نجد أن هذه الاجراءات نادرا ما تكتسب الثبات والاستمرار لمدة طويلة ، لأنها تتعرض للمساومات ٠ وبالتالى ، فانها قد تدعم المنافسة بين الأفراد والأقسام والجماعات ، أو تؤدى الى الصراع بينها ٠

وأما بالنسبة للاختلاف فى الأهداف بين الأفراد ، كسبب فرعى

ثالث ، نجد أنه من الطبيعى أن تكون أهداف الأقسام والجماعات محصلة نهائية لأهداف الأفراد المنتمين اليها . ولقد تبين أنه كلما كان الاختلاف فى الأهداف بين الأفراد كبيرا ، كلما كانت احتمالات الصراع بين الأقسام والجماعات المنتمين اليها كبيرة أيضا ، وكلما كان هناك تشابها فىالأهداف بين الأفراد ، كلما كانت احتمالات الصراع بين الأقسام والجماعات أقل .

وأما بالنسبة للأهداف الخاصة للمؤسسات ذاتها،كسبب فرعى رابع،نجد أنه كلما كانت أهداف المؤسسة واضحة وموضوعية ، كلما كانت احتمالات الصراع بين الأقسام والجماعات التى تقوم عليها أقل . ولكن هذا الوضع مثالى بدرجة كبيرة ، لأنه لا يتحقق بدرجة كبيرة فى كل المؤسسات ، خاصة كلما كبر حجمها وسلطانها ومجالها . ولاشك فى أن عدم وضوح الأهداف الى جانب تحقيقها من زاوية خاصة ضيقة ، يؤدى الى عدم وضوح الأدوار والمسئوليات ، وبالتالى الى زيادة احتمالات الصراع .

٣ ـ الاختلاف فى الادراك بين الجماعات :

لاشك أن الاختلاف فى الأهداف بين الجماعات ، وقيام المؤسسات المعاصرة على التخصص الشديد فى العمل وتقسيم العمل والاعتماد المتبادل وضغط الوقت ، كلها عوامل تؤثر على مدى توفر المعلومات وقنواتها كما تؤثر على الأولويات والحدود الزمنية لتحقيقها ، وبالتالى ، تؤدى الى أن يكون الاختلاف فى ادراك الحقيقة بين الجماعات أساسيا . وهذا الاختلاف فى ادراك الحقيقة يؤدى الى صعوبة الاتفاق والتعاون بين الجماعات ، وبالتالى ، يزيد من احتمالات الصراع بينها . واذا كان الاتصال يعتبر من العوامل المشكلة للادراك ، الا أنه ليس من الصواب أن ننظر اليه على أنه السبب الوحيد وراء حدوث الاختلاف فى الادراك بين الجماعات ، وانما ينبغى أن نعتبره من الأسباب الهامة فقط .

واذا عدنا الى الأسباب الفرعية المؤدية الى الاختلاف فى الادراك بين الجماعات ، وجدنا أن نقص المعلومات المتاحة داخل كل مؤسسة تمثل أحد هذه الأسباب . ومن المعروف أن تقسيم العمل والتخصص الشديد فيه من السمات الأساسية للمؤسسات المعاصرة ، لأنه يجعل انتاج السلع والخدمات أكثر كفاءة . ومع ذلك ، فانه نظرا لأن كل وحدة أو

قسم أو ادارة لها وظيفتها الخاصة ، نجد أن ما يخصها من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ككل ضئيل ، وهو ما يتصل فقط بنشاطها · ولدواعى الكفاءة تطور المؤسسات أنظمة المعلومات بالكيفية التى توفر بها المعلومات التى يحتاج اليها كل قسم ، وغالبا ما تستثنى المعلومات التى تتصل بالمؤسسة ككل · بمعنى أنها توفر لكل قسم احتياجاته من المعلومات التى تزيد كفاءته ، وليست المعلومات التى تزيد وعيه بكل ما يجرى فى المؤسسة على اتساعها · ولاشك أن هذه الكيفية التى تعمل بها أنظمة الاتصال داخل المؤسسات تؤدى الى اختلاف فى ادراك الحقائق بين الجماعات العاملة فيها ·

ومن ثم ، قد تلجأ الأقسام تحت ضغط الحاجة الى المعلومات الى تنمية مصادرها الخاصة ، سواء كانت رسمية أو غير رسمية · وهذا سبب فرعى آخر لحدوث الاختلاف فى الادراك بين الجماعات · ذلك لأن تنمية المصادر الخاصة للمعلومات تؤدى الى تباين فى المعلومات التى تصل الى كل قسم وكل جماعة · ولما كانت المعلومات ، سواء من حيث الكم أو النوعية ، تؤثر على تكوين الادراك ، فان اختلاف هذه المعلومات يؤدى الى اختلاف الادراك بين الجماعات ويزيد ، بالتالى ، من احتمالات الصراع بينها ·

ويضاف الى ذلك ما يزواله تقسيم العمل والتخصص فيه من تأثيرات على حدود المدى الزمنى أمام الأقسام والجماعات ، وما يترتب على ذلك من ترتيب للأولويات ، كسبب فرعى آخر لحدوث الاختلاف فى الادراك بين الجماعات · فمن المعروف أن طبيعة الأعمال التى يزاولها الناس فى الوحدات والأقسام المختلفة وطبيعة المراكز والأدوار المختلفة فى المؤسسة ، تؤدى جميعها الى الاختلاف فى حدود المدى الزمنى أمام كل فرد · ففى الادارة العليا بالمؤسسات الصناعية قد يصل هذا المدى الزمنى الى خمس سنوات ، وفى مراكز البحوث بها قد يصل الى عشر سنوات ، وفى ادارات التسويق قد يصل الى عام أو اثنين ، وفى أقسام التصنيع قد يصل الى ستة أو تسعة أشهر ، وفى ادارات الاشراف قد يتراوح بين أسبوع وعدة أسابيع ، وفى أقسام العاملين قد يتراوح ما بين بضعة ساعات وعدة أيام ·

وعلى ضوء هذا الاختلاف فى المدى الزمنى تصبح المشكلات التى يراها العاملون هامة مجرد مشكلات تافهة فى نظر الادارة العليا ، والتى تراها الادارة العليا حساسة وحيوية لا يراها العاملون كذلك . ، وهـذا الاختلاف فى المدى الزمنى الذى يؤدى الى الاختلاف فى تقييم الموضوعات يؤدى الى اختـلاف ترتيب الأولويات عند كل جماعة عـن الجماعات الأخرى ، مما يفتح الباب على مصراعيه لاحتمالات الصراع بين الجماعات. وهذا السبب لا يوجد فقط فى المؤسسات الصناعية التى ضربنا مثلا بها هنا ، وانما توجد تطبيقات عديدة فى كل المؤسسات المعاصرة .

تلك كانت ثلاثة أسباب فرعية تؤدى الى اختلاف فى الادراك بين الجماعات بكل ما يترتب على هذا الاختلاف من صراع بينها . ولاشك فى أنه يمكن أن نضيف اليها الاختـلاف فى الأهداف كعامل مؤثر على الاختلاف فى الادراك الى جانب أنه عامل رئيسى فى حدوث الصراع .

ان هذه الأسباب الرئيسية والفرعية جميعها تثبت حقيقتين هامتين : أولاهما ، ان الصراع فى المؤسسات المعاصرة لا تصنعه عوامل آحاديـة بسيطة ، ولكن تصنعه عوامل متعددة ومتداخلة ومعقدة . وثانيهما ، أن هذه الأسباب جميعها ، باتصالها بطبيعة المؤسسات المعاصرة وأصولها، تعطى مزيدا من التأكيد على حقيقة الصراع ذاته كظاهرة طبيعية دائمة .

آثـــار الصراع ونتائجه :

يقصد بآثار الصراع تلك المتغيرات التى تحدث للأفراد والجماعات خلال عملية الصراع بينها وبتأثيره . ويقصد بنتائج الصراع تلك التغيرات التى تترتب على انتهاء الصراع بين الأفراد والجماعات وتتولد عنه . وترتبط آثار الصراع ونتائجه بطبيعة الموقف الذى يكون عليه الأفراد والجماعات خلال الصراع بينها . فليست كل المواقف واحدة ، وبالتالى ليست كل الآثار والنتائج واحدة فى مواجهة كل أطراف الصراع .

ولقد حاولت بعض الدراسات العلمية الادارية أن تصف المواقف التى يكون عليها الصراع بين الأفراد والجماعات على أساس من طبيعة العلاقات بينها . وحددت متغيرين أساسيين يحكمان أربعة أنواع مـن

المواقف . وهذا المتغيران هما : العلاقات التكاملية ، أى التى تؤدى الى التكامل بين الأفراد والجماعات ، وهذه العلاقات التكاملية تعنى أن هناك أهدافا متوافقة بدرجة ما للطرفين معا . وأما المتغير الآخر ، فهو العلاقات الفاصلة ، أى التى تفصل وتفرق بين الأفـراد والجماعات . وهذه العلاقات الفاصلة تعنى أن هناك أهدافا غير متوافقة بدرجة مـا للطرفين معـا .

وتقوم على هذين المتغيرين أربعة أنواع من المواقف . أولها ، يسمى بموقف المكسب والخسارة Wine-Lose Situation ، بمعنى أن أحد الطرفين يكسب على حساب الآخر . وهذا الموقف يحدث عندما تكون العلاقات الفاصلة بين الطرفين أقوى من العلاقات التكاملية ، مما يترتب على ذلك صراع بين أهداف الطرفين بدرجة عالية جدا . (١١)

وثانيهما ، يسمى بالموقف المختلط Mixed Situation . ويحدث عندما تكون العلاقات الفاصـلة قوية والعلاقات التكاملية قويـة كذلك ، مثل العلاقات بين الادارة العليا واتحاد العمال ، بحيث تقوم العلاقات الفاصلة على توزيع المكافآت الناتجة عن عملهما المشترك ، بينما تقوم العلاقات التكاملية على اتخاذ قرار مشترك على ضوء ما بينهما من روابط لا يمكن التخلى عنها ، لأن هذا يعنى الخسارة المشتركة . وتؤثر على هذا المقف الاتجاهات النفسـية للطرفين وأنماط الاتصـال بينهما وأساليب اتخاذ القرار التى يتفقان عليها .

وثالثها ، يسمى بموقف المشاركة Collaborative Situation ويحدث هذا الموقف عندما تكون العلاقات التكاملية بين الطرفين اقوى من العلاقات الفاصلة . ويترتب على ذلك أن يكون سلوك كلا الطرفين مقبولا من الآخر ، طالما أن أهدافهما متوافقة ويدعمانها معا ، لأن تحقيق أهداف طرف منهما تساعد على تحقيق أهداف الطرف الآخر . وهنا

---

(١١) انظر التفاصيل فى المرجع التالى :

— Walton, R. & R. Mckersie, "Conflict : Toward Conceptual Clarity". Administrative Science Quarterly, Vol. 17, 1972, pp. 359-370.

لا يكون الصراع طويلا وحادا كما يحدث فى النـوع الأول ٠ ولكنه قد يتحول الى صراع حاد وطويل بسبب الصعوبات الشخصـية والاعتماد المتبادل فى العمل والمناقشات الحادة حول أنسب السبل لتحقيق أهدافهما المشـتركة ٠

ورابعها ، يسمى بموقف الاعتماد المتبادل الضعيف Low Interdependency Situation ويحدث هذا الموقف عندما تكون العلاقات الفاصلة بين الطرفين ضعيفة والعلاقات التكاملية بينهما ضعيفة كذلك ٠ وهنا يكون الصـراع فى أقل درجاته ، وقـد لا يحدث ، لأنه لا توجد أسباب قوية عند الطرفين تدفعهما الى الدخول فى الصراع ٠

وهذه الأنواع الأربعة لمواقف الصراع لا ينبغى أن تفهم على انها أنواع جامدة ٠ فالانتقال من موقف الى آخر ظاهرة واقعية وتؤدى الى تغيير العلاقات بين الأفراد والجماعات ٠ وينطبق هذا القول بصفة عامة على كل حالات الصراع داخل المؤسسات المعاصرة ٠ ولذلك ، يكون على الادارة العليا أن تحدد طبيعة الموقف الذى يواجهها اذا أرادت أن تدير بكفاءة صراعا يحدث بين طرفين داخل مؤسستها ٠ ذلك لأن طبيعـة الموقف تحدد درجة الصراع والأساليب المناسبة للتعامل معه ٠

ونظرا لاختلاف درجة الصراع ، فان آثاره ونتائجه ليست جميعها سلبية أو مدمرة ، بل أن هناك بالفعل بعض الآثار والنتائج الايجابية خاصة تلك التى تحدث داخل كل جماعة من الجماعات المتصارعة أو تلك التى تحدث خلال درجات الصراع الضعيفة جدا ، اذا لم يتحول فى مرحلة من مراحله الى الصراع القوى أو الضعيف ٠

ولقد ركزت كثير من الدراسات العلمية الادارية على تحليل التغيرات التى تحدث للجماعات المتصارعة ، واستطاعت أن تؤكد على العديد من الآثار التى يولدها الصراع بينها ، سواء داخل كل منها أو فيما بينها ٠

فمن الآثار التى تحدث داخل كل جماعة متصارعة ، زيادة التآلف والتماسك والتوافق بين أعضائها فى مواجهة ما يعنيه الصراع من تهديد لكيانها ، وزيادة تركيزها على العمل الجماعى مع التقليل من الاهتمامات

الفردية لكى تستطيع مواجهة التحدى من الجماعات المتصارعة معها ، وتحول الزعامة الى الدكتاتورية والتسلط الضيق المجال أمام النزعات الديموقراطية ، ومن ثم تميل قراراتها الى الفردية ، وزيادة صلابة البنيان التنظيمى للجماعة ،وهذا الأثر نتاج طبيعى للآثار السابقة عليه . ويضاف الى ذلك ما يحدث من زيادة وحدة الجماعة وترابطها . ولاشك أن هذه آثار ايجابية يدعمها اصرار الجماعة المتصارعة على تحقيق أهدافها .

أما الآثار التى تحدث بين الجماعات المتصارعة ، فهى النظرة السلبية من كل جماعة الى الأخرى . فكل جماعة تنظر الى الجماعات الأخرى على أنها معادية لها وتستخدم فى مواجهتها مسميات وعبارات تحط من سمعتها وكرامتها . كما أن الصور الذهنية عند كل جماعة تجاه الجماعات الأخرى تصاب بالتشويه وتتحول الى صور نمطية . فترى كل جماعة نفسها على أنها لا تخطىء ، بينما الجماعات الأخرى لا تصيب . وتهتم بكل المعلومات الايجابية عن نفسها ، بينما تهمل أية معلومات ايجابية عن الجماعات الأخرى . وعندما يتقابل الطرفان المتصارعان فى مناقشات أو مواجهات لا يسمع كل منهما الا ما يريد أن يسمعه ، بل أن كلا منهما قد يسخر مما يقوله الآخر . ويضاف الى ذلك ، ما يحدث من زيادة مشاعر العداء وضعف الاتصال . فعندما يحدث الصراع ، يتجنب كل طرف التفاعل والاتصال مع الطرف الآخر ليثبت صحة نظرته النمطية اليه أو ليثبت شدة الولاء بين أعضاء جماعته باستخدام أساليب العداء والتهجم على أعضاء الجماعة الأخرى .

ولاشك أن حدوث الصراع ، مع تنوع مواقفه وتنوع آثاره يؤدى فى النهاية الى نتائج متباينة كذلك ، خاصة فيما يتعلق بكل طرف من أطراف الصراع ، سواء خرج من الصراع منتصرا أو منهزما . ذلك ، لأن الصراع يعنى فى مضمونه فرض ارادة أحد الطرفين على الآخر وقهر ارادة الخصم . وحدوث الصراع بدرجات متفاوتة يعنى حدوث هذه النتيجة بدرجات متفاوتة ، بكل ما يعنيه ذلك من أبعاد متباينة كذلك .

ولقد تبين من الدراسات العلمية الادارية حول نتائج الصراع ، أن

الزعماء فى الجماعة المنتصرة عادة ما يحكمون قبضتهم على الجماعة. ويتمتع أعضاؤها بالمجد والفخار ويقاومون أى تغيير فى أسلوب أدائهم للعمل لأنهم أصبحوا أكثر ثقة فى أنفسهم . وعلى العكس من ذلك ، نجد أن الجماعة المنهزمة يحدث الانقسام والتمزق داخلها لظهور أفراد يتحدون الزعامة الحالية ويطمحون فى أن يكونوا زعماء بدلا منها . ويكون أعضاؤها أكثر ميلا للانقياد للأساليب الحالية الجديدة فى السلوك والعمل ، لأنهم فقدوا الثقة بأنفسهم . ويضاف الى ذلك ما ينتج من دعم للنظرة النمطية لكل من المنتصر والمنهزم ، مما يجعل مستقبل التعاون بينهما صعبا للغاية .

كما تبين من هذه الدراسات العلمية الادارية حول نتائج الصراع ، أنه عندما يكون الصراع أقل حدة ، فانه يمكن أن يؤدى الى نتائج أكثر ايجابية . فقد يؤدى الى ظهور زعامات جديدة ، وقد يؤدى الى تعديل فى أهداف الجماعات المتصارعة بما يحقق تكيفها مع أهداف المؤسسات التى تعمل فيها . وبالتالى ، يصبح تدخل الادارة العليا نمطيا ومحدودا ، لأن الخلافات بين الجماعات المتصارعة يمكن أن تعبر عنها بدون الاضرار بالمؤسسة .

وعلى ذلك ، يتبين أن هناك ثلاثة عوامل تحكم نوعية النتائج التى ينتهى اليها الصراع وهى : مستوى الصراع أو درجة شدته ، والبناء التنظيمى للمؤسسة وما يوفره من مناخ تنظيمى ، والكيفية التى تدير بها الادارة العليا الصراع بين الأفراد والجماعات التى تعمل فى مؤسستها.

فمن المعروف أن المستويات أو الدرجات الضعيفة والمعتدلة للصراع تحمل فى طياتها احتمالات أكبر لحدوث نتائج مرغوبة ، بأكثر مما يحدث فى حالة المستويات أو الدرجات العالية والشديدة للصراع . ففى الحالة الأولى تكون الأطراف المتصارعة أكثر استعدادا لأن تتعلم الكيفية التى تتفاعل بها بايجابية والتى تحل بها مشكلاتها بطريقة بناءة . بينما فى الحالة الثانية تندفع الأطراف المتصارعة الى أعمال مدمرة موجهة الى خصومها ، وغالبا ما تؤثر تأثيرا مدمرا على المؤسسات التى يعملون بها . هذا فيما يتعلق بارتباط نتائج الصراع بمستواه ودرجته .

أما فيما يتعلق بارتباط نتائجه بالبناء التنظيمى والمناخ التنظيمى، فان الصراع قد يلفت النظر الى المناطق أو المجالات التى تخلق المشكلات فى المؤسسة ، وقد يؤدى الى تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة أكبر وأكفأ . بينما لو حاولت الادارة العليا أن تواجه الصراع بالعنف والصراحة ، فان الصراع لا ينتهى ، وسوف تستمر الاضطرابات فى التزايد ، وسوف تتولد صراعات أخرى تؤدى جميعها الى تمزيق المؤسسة . وبصفة عامة يمكن القول ، أنه كلما كان البناء التنظيمى لمؤسسة معينة جامدا ومناخها التنظيمى غير مناسب ، كانت نتائج الصراع أكثر سلبية وتدميرا ، والعكس صحيح تماما .

وأما فيما يتعلق بارتباط نتائج الصراع بكيفية ادارته . فمن المعروف أن لكل صراع مستواه ودرجته ، وبالتالى يكون لكل مستوى ولكل درجة أساليب تناسبها وتتوافق معها . واستخدام أسلوب غير مناسب يمكن أن يؤدى الى الارتفاع بالصراع الى مستوى أعلى والى درجة أكبر ، وبالتالى الى زيادة النتائج السلبية . ، ومن ثم ، تكون لأساليب ادارة الصراع أهميتها ، ويكون تطويرها ضروريا وحيويا .

الأساليب الحالية لادارة الصراع :

لقد تبين من آثار الصراع ونتائجه أنها ترتبط بعلاقة طردية مع مستوى الصراع ودرجته . وأن هناك مستويات خفيفة ودرجات خفيفة للصراع تكون آثارها ونتائجها ايجابية بأكثر منها سلبية . ولذلك ، تعمل الادارة العليا على تشجيعها بأساليب مختلفة . بينما هناك مستويات قوية ودرجات عالية من الصراع تكون أثارها ونتائجها سيئة للغاية على الجماعات المتصارعة ومؤسساتها . وبين هذين الحدين توجد مستويات متباينة ودرجات متفاوتة للصراع ، ووتباين آثارها ونتائجها كذلك . وهذا يعنى أن أساليب ادارة الصراع ليست واحدة ، وانما هى تتعدد بتعدد الحالات التى تواجهها . ونستطيع أن نحدد منها خمس مجموعات من الأساليب ، لكل منها استخداماتها ، كما يلى : (١٢)

---

(١٢) انظر تفاصيل هذه الاساليب الخاصة بادارة الصراع فى المراجع التالية :

أولا : أساليب اثارة الصراع :

عندما يكون الصراع خفيفا وضعيفا ، تضم الجماعات الداخلة فيه أفرادا يتصفون بالسلبية العالية . فهم لا يحبون أن يقتربوا من المشكلات أو أن يحتكوا بالآخرين أو أن يغيروا أساليب العمل الى الأفضل . وبايجاز شديد ، تضم أفرادا يقبلون الأمور كما هى . وهذه الجماعات تتجاهل كل ما يثير أفرادها الى عمل ما هو أفضل ، وتتغاضى عن ضعف بعض أفرادها وأدائهم الردىء . انها جماعات تنساق مع التيار .

وهنا يتنبه المديرون فى هذه الجماعات الى أن اثارة الصراع بينها ضرورة حيوية وله تأثير الصدمات الكهربائية عليها . وعلى ذلك ، يتجه هؤلاء المديرون الى أساليب اثارة الصراع كنوع من التكتيكات المناسبة لمثل هذه الحالات . وهذه الأساليب هى :

١ - تقوم الادارة العليا بادخال أفـراد جدد على الوحـدات أو الأقسام التى يتسم أفرادها وجماعاتها بالسلبية والجمود . وهؤلاء الأفراد الجدد يختلفون فى خلفياتهم وقيمهم وأسلوب ادارتهم عما هو سائد فى هذه الوحدات والأقســـام .

٢ - تقوم الادارة العليا باقصاء الأفراد والجماعات المسيطرة على شبكات الاتصال أو اضافة أفراد وجماعات جديدة . وهذا التغيير يؤدى الى اعادة توزيع السلطة وبالتالى ، الى اثارة الصراع بين هذه الأفراد والجماعـات .

=

- Stoner, J. Management. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 2ed. edition, 1982, pp. 415-420.
- Slocum, J. & D. Hellriegel. Management : Contingency Approaches. Reading, Massachusetts : Addison-Wesley, 2ed. edition, 1978, pp. 433-458.
- Reitz, J. Behaviour In Organizations. Homewood, Ill. : Irwin, 1977, pp. 447-457.
- Filley, A. & Others, Managerial Process and Organizational Behavior. Glenview, Ill. Scott-:Foresman, 2ed. edition, 1976, pp. 165-174.

٣ ـ تقوم الادارة العليا باعادة تنظيم المؤسسة ، فتحل أقسام العمل القائمة والجماعات العاملة فيها وتعيد تنظيمها ، حتى يتغير تشكيل كل جماعة داخل كل قسم وتتغير المسئوليات ، مما يؤدى الى حالة من الغموض واعادة التكيف والصراع . ويمكن أن يؤدى فى هذه الحالة الى تحسين أساليب الأداء .

٤ ـ تقوم الادارة العليا بتشجيع المنافسة ، فتفتح مجال المكافآت والحوافز للأداء المتميز . واذا استطاعت الادارة العليا أن تحتفظ بالمنافسة فى أعلى درجاتها ، فانها تؤدى الى صراع بناء ، لأن كل جماعة سوف تحاول أن تستأثر بهذه المزايا وحرمان الجماعات الأخرى منها .

٥ ـ تقوم الادارة العليا بتغيير المديرين فى الجماعات التى يبدو عليها أنها مبالغة فى جمودها وسلبيتها . واختيار المديرين المناسبين هنا يمكن أن يهز هذه الجماعات ويوقظها من سباتها ويشجع الصراع الايجابى بينهـــا .

ثانيا : أساليب عدم التدخل فى الصراع :

هناك أسباب تدفع الادارة العليا الى عدم التدخل فورا فى الصراع القائم بين طرفين . فقد تكون غير متأكدة تماما من النتائج التى سوف تترتب على تدخلها المباشر وقد تكون غير راغبة فى الاعتراف بوجود الصراع وأنه بلغ درجة تفوق قدرة الأطراف المتصارعة على حسمه بنفسها.

ولعل الأسلوب الأكثر استعمالا فى هــذه الحالة هو أن تتجاهل الادارة العليا فى البداية هذا الصراع على أمل ألا يكون صراعا مدمرا وأن يحل بطريقة ذاتية . لكن الصراع غالبا ما يخيب آمال الادارة العليـا ويتطور الى وضع أكثر سوءا ويتسع ليشمل أفراد آخرين أو جماعات أخـــرى .

وقد تتجه الادارة العليا الى أسلوب آخر تشجع به الأطراف المتصارعة على مواجهة خلافاتها بطريقة موضوعية . ويفترض هذا الأسلوب أن الصراع لا يقوم على خلافات شخصية رئيسية ، وانما يقوم على موضوعات منطقية ، أى تقبل المناقشة بالحجج ، وأن أطرافه قادرة على أن يعترفوا

بذلك ، وأن يمتلكوا الدوافع الكافية لمواجهته ٠ وتلجأ الأطراف المتصارعة فى هذه الحالة الى أسلوب أو أكثر من الأساليب الثلاثة التالية :

١ ـ أسلوب صناعة القرار وحل المشكلات ٠ وهنا تنظر الأطراف المتصارعة الى المشكلة ،أى مشكلة ،على أنها تعنى فى مضمونها عقبة فى سبيل هدف معين ٠ ومن ثم ، تتفق فى البداية على الهدف الذى تسعى اليه ، ثم يبدأون فى جمع المعلومات حول الظروف المحيطة به والخيارات التى يمكن طرحها ٠ ويلى ذلك عرض الخيارات الممكنة للوصول الى الهدف ، وتحديد أنسبها بعد تقييمها ، واتخاذ قرار بتطبيق هذا الخيار الأنسب ، على أن يكون هذا القرار يرضى الطرفين معا ٠

٣ ـ أسلوب الاقناع ٠ يستخدم هذا الأسلوب فى الحالات التى لا يكون فيها من السهل الوصول الى اتفاق مشترك حول هدف حالى ، حيث تضطر الأطراف المتصارعة الى الاتفاق على مستويات أعلى من الموضوعية ، ويقنع كل منها الأطراف الأخرى بأن هذه الكيفية يمكن أن تسهم فى الوصول الى الهدف ٠ ويفترض أسلوب الاقناع هنا أنه على الرغم من أن الأهداف الفرعية لكل طرف قد تكون مختلفة تماما ، الا أنها مرنة بدرجة تسمح بتغييرها لتلتقى مع أهداف أكبر منها ٠

٣ ـ أسلوب المساومة والسياسة ٠ تلجأ الأطراف المتصارعة الى هذا الأسلوب عندما تقوى الخلافات حول الأهداف ولا توجد وسيلة لتحديد أهداف عليا مشتركة ٠ فهنا يتحول الصراع من الأساليب المنطقية المتمثلة فى صناعة القرار والاقناع الى أساليب غير منطقية مثل أسلوب المساومة والسياسة الذى يقوم على التوافق والتهديد والخداع وتصيد الأخطاء والتنازلات الجانبية ٠ وعندما يفشل أسلوب المساومة والسياسة تلجأ الأطراف المتصارعة الى صراع القوة ، حيث يتسع نطاق الصراع عادة ، لأن كل طرف يسعى الى اكتساب مؤيدين له ٠ وقد يدعى طرف ثالث قوى لكى ينحاز الى طرف على حساب طرف آخر ٠

ومما لاشك فيه أن الادارة العليا فى كل مؤسسة تفضل أن يحل الصراع باستخدام الأساليب المنطقية ، لأن الأساليب غير المنطقية تعنى الاعتراف بقوة الخلافات بين الأطراف المتصارعة ، ولأن هذه الأساليب

غير المنطقية قد تعنى أيضا فى جانب منها خروج أحد الأطراف منتصرا وخروج الطرف الآخر منهزما ، مما يحدث خللا فى توازن السلطة فى المؤسسة ، ويؤدى الى حالة من عدم الوضوح وعدم الاستقرار ، وقد تعنى كذلك فى جانب آخر خسارة الأطراف المتصارعة كلها . ويضاف الى ذلك أن تحول الصراع الى صراع القوة قد يعنى تدميرا للأطراف المتصارعة ومؤسساتهـا .

ثالثا : أساليب التدخل فى الصراع :

تستخدم هذه الأساليب عندما تقرر الادارة العليا التدخل المباشر فى الصراع . وهناك العديد من هذه الأساليب ، ويمكن تقسيمها الى أساليب تتعامل مع أعراض الصراع ، وأساليب تحاول تقنين الصـراع ، وأساليب تستأصل جذور الصراع . ولكل نوعية منها ظروفه ودواعيه .

فبالنسبة لأساليب التعامل مع أعراض الصراع ، يوجد منها ثلاثة أساليب هى ، أسلوب التهدئة وأسلوب كبح جماح الصراع ، وأسـلوب صرف نظر الأطراف المتصارعة عن أسباب الصـراع . وهذه الأساليب الثلاثة تتعامل مع أعراض الصراع فقط . وعندما تستخدم الادارة العليا أسلوب تهدئة الصراع ، تلجأ الى اجراءات المكافأة والثواب لتكون دافعا الى حـد ما الى أن تضـبط الأطراف المتصـارعة صراعها وتتجنب الصدام فيما بينها . بينما تستخدم فى أسلوب كبح جماح الصراع سلطة القهر أو الالزام ، حيث توجه تهديدا الى الأطراف المتصارعة بأنها سوف تطبق عليها عقوبات رادعة اذا سمحت للصراع بينها أن يعطل العمـل فى المنظمة . وفى أسلوب صرف نظر الأطراف المتصارعة ، تلجأ الادارة العليا بتكليف هذه الجماعات بأعمال كثيرة ، بحيث لا تجد وقتا للصراع.

أما بالنسبة لأساليب تقنين الصراع ، فان الادارة العليا تقوم بوضع قواعد معينة تكون بمثابة اطار يحد الصراع بمستوى معين أو بمجال معين يكون مقبولا عندها . وقد تلجأ الادارة العليا الى بعض الاجراءات الديمقراطية ، فتسمح للجماعة الأكبر أو للمؤسسة كلها بتحديد موضوع الصراع بالتصويت . وغالبا ما يحدث هذا فى المؤسسات غير الرسمية والتى تكون عضويتها تطوعية .

وأما بالنسبة لأساليب استئصال جذور الصراع ، فاننا نجد أن اكثر هذه الأساليب شيوعا هو ما تقوم به الادارة العليا من اقصاء للشخصيات الرئيسية فى الجماعات المتصارعة ولقد أثبت هذا الأسلوب جدواه فى تطبيقات كثيرة . لكنه مع ذلك يؤدى الى مشكلتين أساسيتين : أولاهما ، أن الشخصيات الرئيسية فى الجماعات المتصارعة غالبا ما يكون لهـــا قيمتها الانتاجية ، وهنا ينبغى أن توازن الادارة العليا بين خسارة هذه القيمة الانتاجية وبين آثـار الصــراع . وثانيهما ، أن هذا الاقصــــاء للشخصيات الرئيسية سوف يتسبب فى موجة عارمة من الغضب أو أن يجعل من هـذه الشخصيات شـهداء يعيدون تجميـع قوى الجماعات المتصارعة ، حتى بعد ازاحتهم .

ويضاف الى ذلك أسلوب آخر تلجأ من خلاله الادارة العليا الى اعادة تنظيم المؤسسة اذا اتضح لها أن سبب الصراع موجود فى البناء التنظيمى. وباعادة التنظيم يعاد توزيع الجماعات المتصارعة ، وتتجدد مسئوليات العمل ، وتتحقق مركزية التسلسل الرئاسى . ويترتب على ذلك اختفاء الأسباب القديمة للصراع بين جماعات العمل .

رابعا : أساليب التخفيف من النتائج السلبية للصراع :

استطاع الباحثون من خلال تجاربهم المعملية التوصل الى عدد من النتائج التى تستهدف التخفيف من النتائج السلبية والمدمرة للصراع . ولقد أثبتت الأساليب التى شملتها هذه النتائج أنها فعالة ظاهريا . وبعد تطبيقها أثبت معظمها لسوء الحظ أنها غير فعالة نسـبيا . ومن ثم ، نستطيع أن نقسمها الى أساليب غير فعالة نسبيا ، وأساليب فعالة نسبيا .

(أ) الأساليب غير الفعالة نسبيا :

تشمل هذه الأساليب التى ثبت عدم فعاليتها نسـبيا فى مواجهة ما تستهدفه من تخفيف للنتائج السلبية للصراع ، زيادة الاتصال بيـــن الجماعات المتصارعة ، ودعم الاتصال والمفاوضات بين زعمائها ، واستخدام الدعاية وتشتيت تركيـزها .

فلقد افترض الباحثون أن زيادة الاتجاه نحو التفاعل بين الجماعات

المتصارعة وتقليل سلبيات النظرة النمطية المتبادلة بينها كمدخل لتقليل الصراع بينها يمكن أن يحدث بزيادة الاتصال بينها · ولكن لسوء الحظ، اتضح أن تواجد هذه الجماعات المتصارعة معا بهدف زيادة الاتصال بينها ، اعتبره أعضاء كل منها فرصة لاظهار الولاء للجماعات التى ينتمون اليها ، واظهار العداء نحو الجماعات المتصارعة معها ، ودعم النظرة النمطية الى بعضهم · والمؤيدون لهذا الأسلوب يرون أن نتائجه الايجابية يمكن أن تظهر على المدى الطويل ، وأن المؤسسات لم تطبقه الا فى مدى متوسط نوعا ما ·

وافترض الباحثون أيضا ، أن دعم الاتصال والمفاوضات بين زعماء الجماعات المتصارعة يمكن أن يؤدى الى المصالحة أو على اخفاء الخلافات· لكن هذا الأسلوب يواجه مشكلتين أساسيتين : أولاهما ، أن المفاوضات الناجحة تتطلب التركيز على المسائل المختلف عليها مع توفر قدر من المرونة للمناورة · لكن زعماء الجماعات المتصارعة يبدون مثاليين علانية ، بينما هم فى الحقيقة يركزون تركيزا جزئيا فقط على المفاوضات ، وثانيهما، أنه خلال المفاوضات تركز كل جماعة متصارعة اهتمامها على زعمائها وتتجاهل زعماء الجماعات المتصارعة معها ، واذا ركزت عليهم فلكى تتسقط لها الأخطاء فقط · ولذلك ، كان هذا الأسلوب غير فعال نسبيا ·

كما افترض الباحثون أن استخدام أسلوب الدعاية بالسماح للجماعات المتصارعة بتبادل المعلومات الايجابية عن نفسها يؤدى الى تحطيم الصور النمطية العدائية الموجودة فى ادراك كل منها عن الأخرى · لكن عند التطبيق تبين أن التشوه الادراكى الذى تقوم عليه هذه الصور النمطية يتغلب عادة على تأثيرات الدعاية والمعلومات الايجابية المتبادلة بين الطرفين · ثم ان ولاء الأعضاء للجماعات التى ينتمون اليها يقف حائلا دون قبولهم لأية معلومات ايجابية عن الجماعات المتصارعة معها ·

ويضاف الى ذلك · ما افترضه الباحثون من أن استخدام أسلوب الدعاية وتشتيت تركيز الجماعات المتصارعة بتحسين بيئة العمل المحيطة بها ، يمكن أن يلهيها عن الصراع بينها · لكن تطبيق هذا الأسلوب لم ينتج عنه الا نتائج محدودة وقصيرة الأجل ·

(العلاقات العامة)

(ب) الأساليب الفعالة نسبيا :

هناك ثلاثة أساليب مختلفة ثبت أنها تزيد عن كونها تخفيفا مؤقتا للنتائج السلبية المدمرة للصراع ، وهى : وضع عدو مشترك بين الجماعات المتصارعة ، والمفاوضات بين الأفراد الأقوياء داخل الجماعات المتصارعة، وتحديد هدف منظم تنظيما عاليا . غير أن أيا من هذه الأساليب ليس من السهل تطبيقه .

فلقد افترض الباحثون أنه كما أن التهديدات الخارجية تؤدى الى زيادة التآلف والتماسك داخل الجماعة الواحدة ، فان التهديد الخارجى المشترك كأو العدو المشترك لجماعة متصارعة يمكن أن يدفعها الى أن تنسى خلافاتها لكى تتفرغ للتعامل الايجابى مع عدوها المشترك . لكن التطبيق العملى أثبت أن نجاح هذا الأسلوب يتطلب أن تدرك الجماعات المتصارعة أن التهديد الذى يمثله عدوها المشترك لا يمكن تجنبه أو الهروب منه ، وأن جهودها المشتركة فى مواجهته أجدى من الجهد الفردى لكل منها .

كما افترض الباحثون أنه اذا كان قد ثبت أن المفاوضات بين زعماء الجماعات المتصارعة تلقى صعوبات منشؤها تركيز هؤلاء الزعماء على المحافظة على صورتهم الصحيحة التى أسسوها داخل جماعاتهم ، فان اتساع المفاوضات لتشمل الأعضاء الأقوياء داخل كل جماعة متصارعة ، كممثلين لكل منها يمكن أن يدعم المفاوضات بها ويتغلب على مشكلاتها. ذلك لأن هؤلاء الممثلين يشعرون بدرجة عالية من الأمان داخل جماعاتهم، ويكونون مستعدين للمخاطرة اللازمة للعمل داخل مجال الخلافات بين جماعاتهم والجماعات المتصارعة معها . كما أن المفاوضات من خلال فرق عمل مكونة من هؤلاء الممثلين لجماعاتهم تجعل من الممكن غالبا أن يبتعدوا عن تركيز العيون عليهم . وهذه كلها ظروف تساعد هؤلاء الممثلين على أن يعملوا بطريقة أكثر ايجابية لتحقيق نتائج أكثر فعالية لهم ولجماعاتهم .

وكذلك افترض الباحثون أن تحديد هدف منظم تنظيما عاليا أمام الجماعات المتصارعة يمكن أن يفرض عليها التعاون بدلا من الصراع .

ولقد ثبت من التطبيق بالفعل أن هذا الأسلوب أنجح الأساليب التى يمكن أن تقلل من الصراع بين الجماعات . وذلك لأن تحديد هدف مشترك أو مجموعة أهداف مشتركة تراها الجماعات المتصارعة هامة لها يتطلب التعاون بينها ، ويجعل الجماعات المتصارعة تخفف من عدائها لبعضها وتقلل من الصور النمطية السلبية ، وبالتالى تقلل من الصراع بينهـا من أجل انجاح التعاون المطلوب بينها لتحقيق هذا الهدف المشترك . غير أن هذا الأسلوب صعب تنفيذه ، لأنه يتطلب خيالا واسعا وسيطرة على الامكانات المتاحة ، حتى يمكن توفير الشروط اللازمة لنجاحه .

خامسا : أساليب منع الصراع :

من الواضح أن الصراع فى المؤسسات المعاصـرة يمكن أن يتطور الى الدرجة التى لا يمكن عندها وقف آثاره ونتائجه السلبية المدمرة ، وبالتالى يكون من الصعب ، ان لم يكن من المستحيل القضاء عليه . ومن المعروف أن هذه المؤسـسات لها من الصـفات ما يجعل الصـراع بكل مستوياته ودرجاته ظاهرة طبيعية وواقعية ، لأن هذه الصفات تخلق الظروف الملائمة له . ومن هذه الصفات مثـلا ، التخصص فى العمل وتقسـيم العمل والاعتماد المتبادل والجدولة الصـارمة للعمل والانتاج وقنوات الاتصال غير المطورة .

وكل هذه الحقائق تفرض على الادارة العليا أن تحاول تعديل هذه الصفات بدرجة ما ، لأن الصراع مشكلة حقيقية لا يمكن استئصالها أو التخلص منها . وهناك عدد من الأساليب التى يمكن تطبيقها للتغلب بدرجة ملحوظة على سلبيات الصـفات المؤدية للصراع فى المؤسـسات المعاصـــرة .

فمثلا تسـتطيع الادارة العليا أن تجعل أهداف المؤسـسة واضحة وعملية ومقنعة لكل الجماعات العاملة فيها . وهذا يؤدى الى صرف جهودها بعيدا عن الصراع . وتستطيع أيضا أن تؤكد على الأداء العام للمؤسسة كلها بدلا من التأكيد على أداء كل جماعة من جماعاتها ، وهذا يؤدى الى التعاون بينها بدلا من المنافسة والصراع . ذلك لأن قياس فعالية المؤسـسة بالأداء العام الذى تسـهم فيه جهود كل الجماعات

والأقسام معا ، وبالتالى ، يكون الجزاء عاما ، يمكن أن يشجع التعاون والسلوك المشترك بين الجماعات العاملة ٠

ويضاف الى ذلك ، ما تستطيع الادارة العليا القيام به من تشجيع الاتصال والتفاعل بين الجماعات العاملة ومكافأتها على ذلك ، الى جانب القيام بوضع مشروعات مشتركة تتطلب جهودا مشتركة للتخفيف من الصور النمطية السلبية ، كما يضاف الى ذلك قيام الادارة العليا بعمل تنقلات بين العاملين بصفة مستمرة لتقليل ولائهم لجماعات معينة، ولزيادة معرفتهم بالعمليات والأقسام الأخرى ، وهذا يسهل التعاون ويشجع عليه ٠

غير أن المنافسة لا يمكن التخلى عنها ، وانما ينبغى تشجيعها بحرص شديد وفى الحالات والمجالات الداعية الى ذلك بالفعل ، وبدون التطرف فى التطبيق حتى لا ينتج عنها موقف الخسارة المطلقة والمكسب المطلق ٠ وما يترتب عليه من تحويل المنافسة الى صراع ٠

ومن الواضح أن هذه الأساليب ايجابية بالفعل ٠ ولكن ينبغى أن تفهم داخل اطار حدود معينة ، فهى لا تستهدف القضاء على الصراع نهائيا من المؤسسات المعاصرة ، فهذا أمر بعيد المنال ، كما أنه أمر غير مرغوب فى بعض الأحوال ٠ وانما تستهدف منع انتشار الصراع ٠ كما ينبغى أن تفهم هذه الأساليب على أنها صالحة للتطبيق على مؤسسات معينة وعلى مجالات معينة وفى ظروف معينة ٠ ولكنها ليست صالحة للتطبيق تطبيقا مطلقا ٠

مدخل الى دور العلاقات العامة فى ادارة الصراع :

نهدف بهذا المدخل الى دور العلاقات العامة فى ادارة الصراع فى المؤسسات المعاصرة ، الى تحديد النقاط المشتركة التى تجمع ما بين العلاقات العامة والصراع ، كأسلوب حضارى متطور يدعم الأساليب الحالية فى ادارته ومواجهته والتعامل معه ، بكيفية تجعل دخول العلاقات العامة الى هذا المجال من مجالات وظائف الادارة العليا دخولا طبيعيا متوافقا مع كل نتائج التراث العلمى الادارى ٠

ولتحقيق هذا الهدف ، نستطيع أن نحدد عددا من النقاط المشتركة التى تبدأ مع بداية ظهور العلاقات العامة ذاتها وخلال تطورها . وهذا الامتداد للعلاقات العامة يقابله من ناحية أخرى امتداد للصراع يبدأ مع بداية اعتباره ظاهرة طبيعية ويتسع ليشمل أسبابه وأثاره ونتائجه وأساليب ادارته . وهذا الخطان المتوازيان تقع عليهما نقاط متقابلة ، تمثل نقاط العبور بينهما أو الجسور الممتدة بينهما . وهى التى تؤكد على امكانية قيام دور ايجابى للعلاقات العامة ، تتدعم به الأساليب الحالية لادارة الصراع وتتطور . وهذه النقاط المشتركة هى :

أولا : لقد ظهرت العلاقات العامة خلال النصف الثانى من القرن التاسع عشـر فى الولايات المتحدة الأمريكية كاسـتجابة طبيعية لحاجة الادارة العليا فى المؤسسات الصناعية الى أسلوب تواجه به ثورة الرأى العام فى البيئة الاجتماعية حولها والذى سببته سـلبياتها فى مواجهة الظروف التى خلقتها أعمالها وعملياتها ، وتواجه به أيضا الاضطرابات التى قام بها العاملون فى مواجهة الادارة العليا داخل هذه المؤسسات بسبب ظروف العمل السيئة خلال فترة الاندفاع السريع نحو التطور الذى ميز هذه الفترة فى هذا المجتمع .

ورغم أن مواجهة هذه المؤسسات لمتغيرات بيئتها الاجتماعية خارجها ومتغيرات بيئة العمل داخلها يتم من خلال مستويات من الصراع مـع الجماعات المنتمية الى البيئتين معا ، ورغم أن ثـورة الرأى العام فى البيئة الاجتماعية والاضطرابات العمالية فى بيئة العمل لم تنظر الادارة العليا اليها على أنها صراع ، لأن هذا الاصطلاح لم يكن مستخدما فى ذلك الوقت . الا أنه يمكن القول أن ما واجهته العلاقات العامة فى تلك الفترة فى البيئة الاجتماعية أولا ثم فى بيئـة العمل ثانيا وبامكانياتها المحدودة وقتئذ لم يمكن الا مواجهـة لأبعاد من الصراع الذى عاشـته المؤسسات الصناعية الأمريكية فى ذلك الوقت .

ولقد أكدت على هذا الاستنتاج دراسات علمية متخصصة فى العلاقات العامة عندما أشارت الى أن تاريخ العلاقات العامة لا يصبح له مغزى الا اذا ربطناه بهذه الصراعات القومية التى أحدثتها التغيرات التى شهدتها المؤسسات الأمريكية خلال الفترة الممتدة من النصف الثانى من القرن

التاسع عشر الى الربع الأول من القرن العشرين • فلم تكن صدفة مثلا أن تأخذ المؤسسات الصناعية الكبيرة العلاقات العامة مأخذا جديا عندما تعرضت مراكز القوة التى تتمتع بها للتهديد من العمال والمستهلكين • ولم تكن صدفة كذلك أن تزداد الحاجة الى العلاقات العامة فى المؤسسات الحكومية خلال الأزمات الاقتصادية والسياسية وخلال الحربين العالميين الأولى والثانية • (١٣)

وهذه الحقيقة تؤكد على أن المواجهة مع الصراع كانت الدافع وراء ظهور العلاقات العامة كأسلوب مناسب فى ذلك الوقت لهذه المواجهة • وصحيح أنها كانت أسلوبا ضعيفا بسبب ضعف مضمونها وامكانياتها خلال تلك الفترة ، الا أن هذا لا يقلل من أهمية هذه الحقيقة ومغزاها •

ثانيا : كشف الدراسات العلمية الادارية للصراع فى المؤسسات المعاصرة عن أبعاد ومستويات ودرجات متعددة أخرى للصراع • وبتحليل الأسباب التى تدفع اليها تبين أنها تتركز فى ثلاثة أسباب رئيسية هى : الاعتماد المتبادل والاختلاف فى الأهداف والاختلاف فى الادراك • وهذه الأسباب الرئيسية تعود الى عوامل داخلة فى دينامية الجماعات بصفة عامة ، وجماعات العمل منها بصفة خاصة • ولذلك ينبغى أن يضع القائمون بادارة الصراع هذه الحقيقة أمامهم عندما يطبقون الأساليب المناسبة •

فاذا عرفنا أن العلاقات العامة Public Relations ، كاصطلاح علمى ليست الا العلاقات بين الجماعات ، أى أنها أسلوب متطور لاحداث التكيف والتوافق فى العلاقات بين الجماعات ، وأن العوامل التى تشكل دينامية الجماعات تحكمها العلاقات بينها ، لتبين لنا أن العلاقات العامة تملك القوة الذاتية للتعامل مع كل الأبعاد والمستويات والدرجات التى يقوم عليها الصراع داخل المؤسسات المعاصرة •

ثالثا : كشفت الدراسات العلمية الادارية للصراع ، أنه اذا كانت

---

13) Cutlip, S. & A. Center. Effective Public Relations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 5th edition, 1978, p. 67.

هناك بعض الآثار والنتائج الايجابية للصراع عندما يكون مستواه ضعيفا، فان كل المستويات الأعلى ، وهى تشكل جوهر مشكلة الصراع فى المؤسسات المعاصرة ، يترتب عليها آثار ونتائج سلبية تصل الى درجة التدمير للجماعات الداخلة فيها وللمؤسسات التى تنتمى اليها. واذا استعرضنا هذه الآثار والنتائج السلبية وجدنا أنها جميعها تعنى أن المناخ النفسى بين العاملين فى هذه المؤسسات غير ملائم ، وهذا بدوره يؤدى الى نتائج سلبية على الأداء والأهداف والصورة الذهنية عن هذه المؤسسات بين الجماعات التى تعمل فيها وتتعامل معها .

ورغم أن العلاقات العامة كانت تستهدف فى بدايتها دعم الصورة الحسنة للمؤسسات التى تخدمها فى مواجهة الجماعات التى تعمل فيها وتتعامل معها ، الا أنها طورت أهدافها خلال السنوات الأخيرة بتأثير تطور المجتمعات التى تنتمى اليها هذه المؤسسات ، لكى تضيف ايجاد المناخ النفسى الملائم لتطور المؤسسات وتقدمها داخليا وخارجيا كهدف ثان .

ويقصد بالمناخ النفسى ، كاصطلاح علمى ، تلك الاتجاهات النفسية العامة التى تسود بين الجماعات العاملة فى مؤسسة معينة والمتعاملة معها تجاه كل ما يتصل بهذه المؤسسة التى ترتبط بها مصالحها . وقد تكون هذه الاتجاهات النفسية ايجابية فيكون المناخ النفسى داخل المؤسسة وخارجها صحيا وصالحا لتطورها وتقدمها ، وقد تكون سلبية فيكون المناخ النفسى فاسدا وغير صالح . ومن هنا كانت أهمية هذا المناخ النفسى وخطورته بالنسبة لكل مؤسسة فى المجتمع المعاصر .

وهذا المناخ النفسى بأهميته وخطورته ، يلعب دورا مؤثرا فى مجالات كثيرة تتنوع بتنوع المؤسسات فى المجتمع المعاصر . كما تتنوع بتنوع التخصصات أو الوظائف التى تحتاجاليها فى حياتها وبقائها وتفوقها. ولاشك أن العلاقات العامة من أهم هذه المجالات وأكثرها حساسية ، ذلك لأنها تعمل داخله وتجد أهدافها وتمارس نشاطها ، بل انه الاطار الذى

يحدد الحكم لها أو عليها كضرورة اجتماعية فرضتها ظروف الحيـــاة المعاصـــرة ٠ (١٤)

ونظرا لتطور هـذا المناخ النفسى وأهميته وخطورته ، خـلال السنوات الأخيرة اعتبره أحد الباحثين الأمريكيين ويدعى فيليب ليزلى P. Lesly من المراحل الأســاسية لتطور العلاقات العامة ، والتى تفرض عليها تطوير أساليبها بكيفية تتناسب مع التعامل معه بايجابية وفعاليــة ، حتى تســتطيع أن تحافظ على توافقها مع المتغيــرات فى مجتمعاتهـــا ٠ (١٥)

رابعا : تبين من الدراســات العلمية الادارية أن للصراع مراحله الأساسية التى يمر بها خلال تطوره ٠ ومن المعروف أن كل مرحلة تؤدى الى الأخرى وتصل بالصراع الى درجة أعلى ، وبالتالى تحوله من الحدود الآمنة الى الحدود غير الآمنة ٠ وتســتطيع العلاقات العامة بوســائلها وأساليبها التنبؤ بقرب حدوث هذه المراحل المتتالية ، وبالتالى تستطيع الادارة العليا أن تختار الأسلوب الادارى المناسب ٠ كما تستطيع أن تحكم تطور المراحل الأولى داخل حدود آمنــة ٠ وبالتالى ، يبقى الصــراع كعملية اجتماعية لها آثارها ونتائجها المرغوبة ٠

وما يؤكد الاستنتاج الذى تقوم عليه هذه النقطة ، هو أن الصراع يعتبر فى مضمونه وجوهره موقفا صعبا يواجه الادارة العليا فى المؤسسات المعاصرة ٠ واذا نظرنا فى تاريخ العلاقات العامة وتطورها وأساليبها ووسائلها ، لوجدنا أن وصفها بأنها مهنة المواقف الصعبة ، أى المهنة التى يمكن أن تواجه بها المؤسسات المعاصرة المواقف الصعبة التى تمر بها داخليا وخارجيا ، من الأوصاف الهامة التى ينبغى التاكيد عليها هنا كنقطة أخرى من النقاط المشتركة بين العلاقات العامة وأساليب مواجهة الصراع وادارتـــه ٠

---

(١٤) انظر دراسة لنا بعنوان :

- مدخل الى قياس المناخ النفسى للمؤسسات المعاصرة ٠ القاهرة : مكتبة الانجلو ســـنة ١٩٧٩ ٠ صص ١ - ٢٢

15) Lesly, P. "The Changing Evolution of Public Relations." Public Relations Quartely, Winter 1982, p. 9.

خامسا : تبين أيضا من الدراسات العلمية الادارية أن ادارة الصراع تقوم على العديد من الأساليب ، سواء فيما يتعلق بآثار الصراع أو عدم التدخل فيه أو التدخل أو التقليل منه أو منعه والقضاء عليه فى حالات محدودة . وهذه الأساليب مع تعددها وتنوعها لها جوانب عديدة تتصل بالادارة والتنظيم وديناميه الجماعات والاتصال والاقناع . واذا قلنا أن الجوانب التنظيمية والادارية م ناختصاص الادارة العليا ، فان الجوانب المتصلة بدينامية الجماعات والاتصال والاقناع تدخل فى تخصص العلاقات العامة ، وهى المهنة الأكثر دراية وخبرة بهذه الجوانب ، والأكثر قدرة على التعامل معها بايجابية وفعالية .

وبذلك تلتقى العلاقات العامة مع مواجهة الصراع من خلال هذه النقاط الخمس على أرضية مشتركة . ويكون دخولها كأسلوب متطور وحضارى وقادر دخولا طبيعيا ، ولا يتعارض مع التراث العلمى للدراسات الادارية . غير أنه لا ينبغى أن يفهم من ذلك أننا نطالب باحلال العلاقات العامة محل الأساليب التى توصلت اليها هذه الدراسات الادارية لادارة الصراع ، فهذا أبعد ما يكون عن تصورنا ، وانما نطالب فقط بأن تكون العلاقات العامة أحد الأساليب العلمية لتطوير هذه الأساليب الادارية وجعلها أكثر ايجابية وفعالية ، خاصة وقد كشفت الدراسات العلمية عن جوانب ضعف كثيرة فى هذه الأساليب المستخدمة .

الخطوط الرئيسية لدور العلاقات العامة فى ادارة الصراع :

اذا شئنا ، بادىء ذى بدء ، أن نحدد طبيعة الخطوط الرئيسية لدور العلاقات العامة فى ادارة الصراع بالمؤسسات المعاصرة ، كان علينا أن نطبق الأساليب الحالية لادارة الصراع على المراحل الأساسية التى يمر بها تطور الصراع ، لأنها بمثابة الخريطة التى يمكن أن تهدينا الى مواقع هذه الأساليب وطبيعتها وحدودها ، ونستطيع على ضوء الاستنتاج الذى نخرج به أن نجد مدخلا الى فهم طبيعة الخطوط الرئيسية دور العلاقات العامة فى ادارة الصراع ، قبل أن نحلل مضمونها ، كما يلى :

(أ) طبيعة الخطوات الرئيسية لدور العلاقات العامة :

عندما نطبق الأساليب الحالية لادارة الصراع على المراحل الأساسية التى يمر بها تطوره ، يتبين لنا بوضوح أن أساليب اثارة الصراع تركز على المراحل الثلاث الأولى ، وأن أساليب عدم التدخل تبدأ عند المرحلة الخامسة وتركز على المرحلة السادسة ، وأن أساليب التدخل وأساليب التقليل من النتائج السلبية للصراع يركز بعضها على المرحلة الرابعة ، وبعضها على المرحلة الخامســة ، وأن أساليب منع الصــراع تركز على المرحلة الأولى فقط .

ويعنى هذا الاستنتاج عددا من الحقائــق الهامة تفيد فى تحديد طبيعة الخطوات الرئيسية لدور العلاقات العامة فى ادارة الصراع . فهذه الأساليب الحالية لادارة الصراع لا تتعامل معه على أنه ظاهرة واحــدة متكاملة المراحل فى جميع الحالات التى تواجهه فيها . وهذا مدخل هام للعلاقات العامة يمكن أن تتميــز به ، لأنها تســتطيع بامكانياتها وأساليبها أن تغطى هذا النقص فى الأساليب الادارية ، هذا من ناحية .

وهذه الأساليب الحالية تتصف بأنها غير متسقة وغير متصلة . وهذا يعنى أن التعامل مع الصراع لا يتم من خلال جهد واحد مشترك ، وانما من خلال جهود متعددة ومتباينة . ومن ثم ، فان دور العلاقات العامة هنا لا يشترط فيه أن يكون جزء من دور عام ينتظم أساليب ادارة الصراع كلها ، وان كان هذا الدور العام ، لو تحقق لجعل المواجهة مع الصراع أفضل . ولكنه ليس متحققا حتى الآن . وهذا من ناحية ثانية .

لكن هذه الحقيقة لا تعنى أن دور العلاقات العامة هنا يمكن أن يحل مكان دور الأساليب الحالية لادارة الصراع ، وانما هو يضيف أسلوبا متميزا الى الأساليب الحالية ولا يلغيها . ومع ذلك فهذه الاضافة ليست فى اطار من التكامل مع هذه الأساليب بسبب طبيعتها الحالية . وهذا من ناحية ثالثة .

ويضاف الى ذلك ، أن العلاقات العامة سوف تتعامل مع الصراع بكل مستوياته ودرجاته على أنه موقف صعب يواجه المؤسسات الحالية .

وهى تواجه المواقف الصعبة بالتخطيط • وبالتالى ، فهى تقدم لادارة الصراع أسلوبا متطورا ومنظما ومقنعا ومتصفا بالاستمرارية والتوالى والتكامل فى كل خطواته التى يواجه بها الصراع كظاهـرة واحدة لها مراحلها المتوالية • وهذه الصفات ليست متوافرة فى أى أسلوب مـــن الأساليب الحالية لادارة الصراع • وهذا من ناحية رابعة •

كما يضاف الى ذلك ، أن دور العلاقات العامة هنـا يخدم ادارة الصراع من ناحيتين أساسيتين ، وان كانتا غير متكاملتين بسبب طبيعة الأساليب الادارية الحالية التى تقوم عليها ادارة الصراع • أولاهما ، أن العـلاقات العامة تقدم للقائمين على ادارة الصراع وسائل علمية للتنبؤ بتطوراته وتتمثل فى نتائج خطوات البحوث والدراسات العلمية التى تقوم عليها العلاقات العامة كأولى خطوات التخطيط • وثانيتهما ، أنها تضيف الى الأساليب الحالية لادارة الصراع أسلوبا أكثر تطورا وشمولا واتساقا ، ويســتطيع بنتائجه أن يدعم الأســاليب الحاليــة ويزيد من فعاليتهـــا •

(ب) مضمون الخطوات الرئيسية لدور العلاقات العامة :

قلنا أن العلاقات العامة تتعامل مع الصراع على أنه موقف صعب ينبغى أن يواجه بالتخطيط لاعداد برامج استراتيجية مستمرة وطويلة الأجل ، طالما أن الصراع ذاته ظاهــرة طبيعية وواقعية وليس ظاهــرة استثنائية ومؤقته • لكننا هنـا لا نتكلم عن حالة محددة داخـل اطار مؤسسة معينة ، وانما نتكلم عن حالة عامة تسود المؤسسات كلها • ومن ثم ، فان التحليل هنا سوف يركز على الخطوات الرئيسية العامة التى يمكن تطبيقها بصفة عامة •

وهــذا يعنى أننا اذا كنا فى مواجهة حالة محددة داخل اطــار مؤسسة معينة ، فان الانتقال الى الواقع ، يتطلب تكييف هذه الخطوات الرئيسية العامة • وهنا يكون التفصيل ضروريا ولازما • ومع أخذ هذا التحفظ فى الاعتبار ، يمكننا أن نحدد هذه الخطوات الرئيسية العامة ، فيمـا يلى :

أولا : تستخدم العلاقات العامة مناهج بحث متعددة وأساليب علمية متنوعة بحسب طبيعة المواقف التى تواجهها بهدف توصيف هذه المواقف توصيفا دقيقا . والصراع ، كأحد المواقف الصعبة التى تواجه العلاقات العامة ينبغى أن يبدأ التعامل معه بتطبيق المناهج والأساليب العلمية المناسبة ، خاصة ونحن نعلم أن الصراع تتعدد ظروفه البيئية والموقفية وأسبابه النفسية والاجتماعية . ويكون من الصعب التعامل معه بايجابية ما لم نبدأ بتوصيف الموقف بدقة وموضوعية .

وفى مواجهة موقف الصراع الذى تتعامل معه العلاقات العامة هنا، يمكن تطبيق منهج الاستقصاء ومنهج تحليل الاتجاهات على جماعات العمل بصفة عامة والجماعات المتصارعة بصفة خاصة ، للتعرف على الآراء والاتجاهات النفسية الكامنة بين أفرادها . كما يمكن تطبيق منهج تحليل المضمون على الرسائل المتبادلة بينها خلال شبكات الاتصال داخل المؤسسة التى تنتمى اليها للتعرف على سلبياته واتجاهاته . ويضاف الى ذلك ، امكانية تطبيق المنهج التاريخى على سجلات المؤسسة وتقاريرها والمعلومات المختزنة عنها للتعرف على امكانية وجود أسباب وظروف من صنع المؤسسة وتسهم فى خلق الصراع ودعمه .

وتكمن أهمية هذه البحوث والدراسات العلمية فى ثلاث نقاط أساسية . ، فهى ، من ناحية ، تقدم نتائج يمكن أن يستفيد منها القائمون على ادارة الصراع فى المؤسسة للتنبؤ باحتمالات الصراع وتطوراته المستقبلة . وهى ، من ناحية ثانية ، تقدم لخبراء العلاقات العامة توصيفا للمواقف التى يواجهونها ، سواء فيما يتعلق بالاحتمالات الكامنة للصراعات التى لم تبدأ بعد ، أو التطورات المحتملة للصراعات القائمة بالفعل . ثم انها توفر لهم أيضا تحليلا لجماعات العمل بصفة عامة والجماعات المتصارعة بصفة خاصة . انهم يتعرفون على اتجاهاتها النفسية وآرائها وصورها الذهنية ونمطيتها ودوافعها المعلنة والخفية والجوانب المرنة والصلبة فى مواقفها . كما أنهم يتعرفون على كيفية التعامل مع هذه الجماعات وكيفية التأثير عليها ومصادر معلوماتها وأولوياتها وكيفية استخدامها وتطويرها .

ويضاف الى ذلك ، ما توفره ، من ناحية ثالثة ، لخبراء العلاقات

العامة من قدرة على تحديد أهداف البرامج التى سوف يوجهونها الى جماعات العمل بصفة عامة والجماعات المتصارعة بصفة خاصة • ولاشك فى أن الأهداف هنا تكون واقعية لأنها مستمدة أساسا من أرض الصراع وبيئته ، بعد التعرف على الأسباب الحقيقية الكامنة وراء الصـراعات الحالية أو التى سوف تؤدى الى صراعات محتملة •

وبطبيعة الحال يفترض هنا أن تتوفر الدقة والموضوعية والنزاهة والبعد عن الصراعات • ان خبراء العلاقات العامة يتعاملون مع الصراع من داخله بدون أن يكونوا طرفا فيه • ونقصد أن صفتهم كعاملين فى المؤسسات بما يعنيه ذلك من ولاءات وحساسيات ، لا ينبغى أن تكون لها تاثير على تعاملهم مع الصراعات الكامنة والجارية • وليذكروا أن قوة مهنتهم تكمن فى قدرتهم على أن يكونوا دائما محايدين فى تعاملهم مع الادارة العليا والجماعات التى تعمل فى مؤسستها أو تتعامل معها من خارجهـا •

ثانيا : استطعنا على ضوء نتائج البحوث والدراسات العلمية أن نتعرف على أهداف البرامج التى نخطط لها ونوجهها الى جماعات العمل بصفة عامة والجماعات المتصارعة بصفة خاصة • ويكون علينا بعد ذلك أن نعرف هذه الأهداف ونصيغها بكيفية قابلة للتطبيق • فاذا كان مـن المهم أن تعرف أهدافك ، فان الأهم هو أن تستطيع تعريفها وصياغتها صياغة عملية وواقعية •

وتعريف الأهداف هنا ينبغى أن يكون علميا دقيقا وجامعا ومانعا • ولكل صفة من هذه الصفات أهميتها ودلالتها • فالتعريف لابد وأن يكون علميا وليس انشائيا ، لأن التعريف العلمى يتسم بالعمق والقدرة على التعبير • فلا كلمة زيادة ولا كلمة ناقصة • ولكن كلمات التعريف جميعها منظمة بطريقة تؤدى الغرض منها بدون مبالغة أو تقصير • وهذا عكس ما يحدث فى التعريف الانشائى الذى يتسع لصفات مخالفة تماما •

واذا كان التعريف علميا فلابـد أن يكون دقيقا • فالكلمة تختـار للتعريف لأن معناها يؤدى الغرض المقصود تماما ، والكلمة توضع فى مكانها من التعريف لكى تؤدى مع ما قبلها وما بعدها المعنى المستهدف

من التعريف ككل ، وهكذا • ومع هذه الدقة فى اختيار الكلمات ونظمها، ينبغى أن يكون التعريف جامعا مانعا ، بمعنى أنه يجمع كل الصفات المطلوبة فى الشىء المعرف ، ويمنع دخول صفات أخرى لأشياء تتداخل معه • وكلما اجتمع لتعريف الأهداف هذه الصفات جميعها ، كلما كانت أكثر وضوحا وأسرع فهما واستيعابا وأسهل تنفيذا •

ولأهداف برامج العلاقات العامة فى مواجهة الصراعات الكامنة والواقعة أبعاد ثلاث • فهى لابد أن تعبر بأمانة عن مصالح الجماعات المتصارعة تصارعا واقعيا ومحتملا ، وأن تعبر عن مصالح المؤسسة التى تنتمى اليها ، وأن تعبر عن مصالح المجتمع الذى يجمع المؤسسة وجماعاتها ، داخل اطار من المصالح المشتركة للأطراف الثلاثة •

والمصالح المشتركة لا تعنى حاصل مجموع المصالح الخاصة لهذه الأطراف الثلاثة • ولكنها تعنى الحدود الوسط التى ان تحققت شعرت الأطراف الثلاثة أن هناك عدالة فى العائد وعدالة فى الفاقد ، أى أن هناك عدالة فى توزيع الخسارة •وهذا يعنى أن المنفعة مشتركة والتضحية مشتركة ، وليس هناك طرف ارتفع على حساب طرف آخر • وسيادة هذه المصالح المشتركة للأطراف الثلاثة على مصالحها الخاصة يتطلب اقتناعا مشتركا منها • فالرؤية لهذه الأهداف المشتركة ينبغى أن تكون واضحة ، والطريق اليها ينبغى أن يكون واضحا كذلك •

ثالثا : وعلى ضوء النتائج التى حصلنا عليها من البحوث والدراسات العلمية فيما يتعلق بتوصيف مواقف الصراع فى مؤسسة معينة ، يصبح واضحا أمامنا مجالات الصراع الكامن والجماعات المتصارعة ودوافعها وكيفية التعامل معها ، ويصبح واضحا أمامنا أيضا أهدافنا من توجيه برامج مخططة تقوم على وسائل اقناعية موجهة الى هذه الجماعات •

والرسائل الاقناعية تترجم الأهداف المشتركة وتقنع بها • وتستطيع بالأساليب الاقناعية التى تعتمد على الاعلام والدعاية والتعليم أو التثقيف وهى فنون ثلاثة رئيسية للاقناع ، أن تؤثر على الصور الذهنية عند جماعات العمل بصفة عامة والجماعات المتصارعة بصفة خاصة ، وأن تؤثر على الاتجاهات النفسية والمشاعر العاطفية ، وأن تؤثر على أنماط

السلوك غير المقبولة وأن تدعم أنماط السلوك المقبولة ، وأن تغير من الآثار السلبية للظروف الداعية للصراع بالاقناع المضاد . وهذه كلهـا مجالات متعددة يعنيها الصراع بكل دوافعه ومستوياته ودرجاته ومراحله.

ومن ثم ، فان هذه الرسائل الاقناعية توجه الى كل الجماعات التى يحتمل أن تدخل فى صراعات جديدة بسبب ظروف معينة تتبلور وتدفعها الى هذه الصراعات ، كما توجه الى الجماعات المتصارعة بالفعل فى كل مرحلة من مراحل الصراع . وهنا ينبغى أن ندرك أن هذه الرسائل الاقناعية تتعدد مضامينها بالكيفية التى تتناسب مع الحالات التى تدعو اليها وطبيعة الجماعات التى توجه اليها . ثم انها تتعدد أيضا فى الحالة الواحدة وفى مواجهة جماعة واحدة ، كلما تغيرت الظروف ودخلت متغيرات جديدة .

وينبغى أن يكون واضحا أن الرسالة تعنى مجموعة الرموز التى تبنى بطريقة معينة لتعنى معنى معينا لشخص معين أو لجماعة معينة. وهى تضم هنا اللغة بكل أشكال استخداماتها ووسائلها والصور والرسوم والنماذج المجسمة والتعبيرات الجسمية والحواس والموسيقى والشعارات وكل ما يدخل فيما نسميه بالاتصال غير اللفظى بصفة عامة . فلكل رسالة رموزها ، ولها أيضا نمطها أو قالبها الذى به تؤدى هذه الرموز المعانى المقصودة منها تماما ، ولها كذلك مضمونها والذى تحكمه كيفية عرضه فى فنون الاقناع الثلاثة . (١٦)

رابعا : بعد صياغة الرسائل بالكيفية التى تحقق الأهداف المقصودة منها ، تختار الوسائل والقنوات الاتصالية المناسبة لكل وسيلة . فمن المعروف أن هذه الوسائل والقنوات الاتصالية هى العربات التى تحمل الرسائل الاقناعية الى الجماعات المستهدفة منها .

ووسائل الاتصال قد تكون شفهية أو كتابية ، وقد تكون لفظية أو

---

(١٦) انظر التفاصيل فى دراسة لنا بعنوان :
الاسس النظرية للاقناع . مكة المكرمة : مكتبة الفيصلية ، سنة ١٩٨٧ ، صص ٢٤١ - ٢٥٤ .

غير لفظية ، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة . ويتم الاختيار من بين هذه الوسائل بما يتناسب مع طبيعة القائم بالاقناع وطبيعة الرسائل المستخدمة وطبيعة الجماعات المستهدفة وطبيعة الظروف المحيطة بعملية اقناع معينة . ولكل وسيلة امكاناتها الفنية وطبيعة تأثيرها وحدودها واتجاهات الناس نحوها .

أما قنوات الاتصال فهى الوسائط التى تنتقل بها الرسائل الى أكثر من فرد داخل الجماعة الواحدة أو الجماعات المتعددة حتى تصل الى منتهاها . فزعماء الرأى أو قادة الرأى مثلا قنوات اتصال ، واذا انتقل أحد أعضاء جماعة ما بمضمون رسالة معينة سمعها منهم واقتنع بها ، الى جماعة أخرى ، فهو أيضا قناة اتصال ، وهكذا يعنى أن قنوات الاتصال تصل بالرسالة الى أبعاد لا تصل اليها عبر وسيلة الاتصال المستخدمة . ولذلك يؤخذ فى الاعتبار التأثيرات المتداخلة بين وسائل الاتصال وقنوات الاتصال . كما يؤخذ فى الاعتبار الظروف الاجتماعية التى تحكم هذا التداخل فى مؤسسة معينة . وكذلك يؤخذ فى الاعتبار التوقيت المناسب لاستخدام أى منها أو احداث التكامل بينها .

خامسا : تقوم العلاقات العامة بعمل تقويم مستمر لكل النتائج التى تحققها أولا بأول . فهى تقوم بعمل تقويم مبدئى تكتشف به مدى فعالية برنامج معين طبقا للخطة الموضوعة والأهداف المرسومة . وكذلك تقوم بتقويم نهائى بعد كل برنامج لتتأكد من أنها حققت الأهداف المحددة تحقيقا كاملا أو تحقيقا جزئيا ، وليكون هذا التقويم النهائى موجها لها عند التخطيط لبرامج جديدة .

والعلاقات العامة ، بهذه الخطوات الرئيسية تقدم أسلوبا مخططا متكاملا يقوم على الاقناع وتدعمه خبرة طويلة ، لأنها ليست فى الواقع الا مهنة من مهن الاقناع . ولقد تطور الاقناع خلال السنوات الأخيرة تطورا كبيرا بحيث يمكن باستخدامه استخداما علميا مناسبا أن يحدث نتائج فعالة وايجابية .

والعلاقات العامة ، بهذه الخطوات الرئيسية تقدم أسلوبا علميا متصلا ومستمرا بعيدا عن الاجتهادات والعشوائية والضربات المبعثرة .

انها تنظـر الى الصـراع على أنه ظاهـرة واقعية واحـدة لها دوافعها ومستوياتها ، وتعطى لكل حالة ما يناسبها داخل اطار خطة متكاملة تقوم على برامج وقائية وعلاجية متواصلة . انها لا تقف مترددة بيـن الاحجام والاقدام كما تفعل الأساليب الحالية لادارة الصراع ، ولكنهـا تتقدم باستمرار لأنها تتعامل مع ظاهرة واقعية لها وجودها ، والتردد فى مواجهتها قد يزيد فى صعوبة الموقف الناتج عنها ويعقده .

وأخيرا ، ينبغى الفول ، أن احدى مشكلات العلاقات العامة تتمثل فى أن الادارة العليا لا تعرف غالبا متى تستخدمها ولا كيف تستخدمها . ولعل الربط بينها هنا وبين وظيفة الادارة العليا فى ادارة الصراع فى المؤسسات المعاصرة يؤكد على مجال من المجالات التى ينبغى أن تختفى منها هذه المشكلة .

فلقد تبين لنا أن الصراع يخلق موقفا صعبا لكل مؤسسة معاصرة ، وتتعدد الأساليب الحالية لادارته ومواجهته ، ولكنها جميعها لم تثبت فعالية كافية فى وقفه أو تحجيمه داخل مستويات مقبولة ومحتملة . وهذه الحقيقة تعنى أن هذه الأساليب الحالية تحتاج الى تطوير ودعم . ولقد قدمت العلاقات العامة نفسها هنا على أنها من الأساليب العلمية التى يمكن أن تدعم هذه الأساليب الحالية وتزيد فعاليتها .

ويبقى على الادارة العليا فى كل المؤسسات المعاصرة ، أن تدرك عن يقين أن الصراع الذى تواجهه كظاهرة طبيعية يحتاج بالفعل الى تدخل العـلاقات العامة واستخدامها فى مواجهتـه ، خاصـة وأن تدخلها واستخدامها سوف يكون طبيعيا ، سواء من حيث الدوافع أو من حيث الامكانات والقدرات والفعالية . كما أن تدخلها واستخدامها يضيف ولا يلغى ويدعم ولا يضعف . فهل تقدم الادارة العليا على هذه الخطوة الايجابية لها ولمؤسساتها وللعلاقات العامة ؟ ان ما قدمناه هنا يشير الى امكانية ذلك ، لكن الاجابة النهائية ترتبط بتغير نظرة الادارة العليـا الى مفهوم العلاقات العامة ودورها .

الفصـــل الرابـع

العـــلاقات العـامة ومتطلبات الزعامة

تلعب الزعامة دورا أساسيا فى كل مجالات الحياة • وقد تناولتها الدراسات العلمية الاجتماعية بالتحليل للوصول الى مكوناتها ودعم قوتها كظاهرة اجتماعية طبيعية فى كل مجتمع ، بهدف بيان الكيفية التى يمكن بها استثمارها وتوجيهها ، بحيث لا تترك لعوامل الصدفة بعيدا عـــن أساليب التخطيط •

وكان مجال الادارة من بين هذه المجالات التى أثبتت الدراسات العلمية أهمية الزعامة لها ، وأهمية الجهود التى لابد أن تبذل من أجل استثمارها كأحد العناصـر الهامة فى تطويـر الادارة فى المؤســـسات المعاصرة • كما أثبتت الدراسات العلمية للعلاقات العامة ، رغم قلتها فى هذا المجال ، أنها تستطيع أن تكون من بين هذه الجهود الهادفة الى دعم الزعامة فى الادارة العليا •

ولا شك أن نتائج الدراسات العلمية للعلاقات العامة فى هذا المجال تحتاج الى دعم وتطوير • فهى ، من ناحية ، تضيف أسلوبا حضاريا من الأساليب التى يمكن بها خلق الزعامة وتطويرها فى الادارة العليا • وهى ، من ناحية أخرى ، تدعم مكانة العلاقات العامة كمهنة متخصصة لها أهميتها وضرورتها فى مواجهة التحديات والمستقبلة التى تواجـــه المؤسسات المعاصرة •

ونحن نرى فى هذه الدراسة العلمية التى بين أيدينا ، أن الوصول الى نتائج علمية تفيد هاتين الناحيتين ، يتطلب الوقوف على ما انتهت اليه الدراسات الاجتماعية بصفة عامة والادارية منها بصفة خاصة فى مواجهة الزعامة كظاهرة اجتماعية وادارية ، الى جانب ما انتهت اليه الدراسات العلمية فى مجال العلاقات العامة ، لكى نصل الى الأرضية المشتركة التى تتلاقى عليها الزعامة كحاجة أساسية للادارة العليا مــع العلاقات العامة كأسلوب حضارى لتطويرها واستثمارها • وعلى هذه الأرضية المشتركة نستطيع أن نتصور الملامح الأساسية لدور العلاقــات العامة فى توفير المتطلبات اللازمة لتطوير الزعامة واستثمارها •

التعريف بالزعامة فى مجال الادارة :

أثبتت برامج التدريب على الزعامة والقيادة أن الزعامة ظاهرة هامة ومعقدة . ولقد حاول الكتاب والفلاسفة منذ العصور القديمة أن ينصحوا قادة مجتمعاتهم ببعض الصفات التى يزيدون بها كفاءتهم وفعاليتهم ، مثل صفات الحكمة والشجاعة والخير والادارة ، وما الى ذلك . ولاقت هذه النصائح آذانا صاغية فى كثير من الأحيان .

وحاولت بعض الدراسات السطحية الحديثة فى مجال الادارة أن تسير على نفس النهج القديم . فقدمت للمديرين عددا من النصائح على شكل اجابات جاهزة على تساؤلاتهم والتى صيغت فى عبارات عامة ، مثل افعل كذا ولا تفعل كذا . غير ان هذه الطريقة أساءت كثيرا الى مفهوم الزعامة لأنها بالغت فى تبسيطها .

ورغم كثرة الدراسات الاجتماعية حول ظاهرة الزعامة ، الا أنها لم تستطع أن تجزم باقتران صفة معينة بالزعامة الفعالة . ولا تزال معلوماتنا محدودة فيما يتعلق بما ينبغى أن يتوفر فى الزعيم الناجح ، وبما ينبغى أن يتصف به سلوكه بشكل قاطع وحازم . (١) ومع ذلك ، يمكن القول أن نتائج الدراسات العلمية التى تتصل بتحليل الزعامة كظاهرة اجتماعية واقعية يمكن الاعتماد عليها فى فهم هذه الظاهرة وأبعادها وسبل استثمارها .

فما هو المقصود بالزعامة Leadership كاصطلاح علمى ؟ ان الزعامة ذاتها تنصرف الى ما يفعله الزعماء وليس الى ما يملكونه من صفات . فالزعامة تعنى التأثير على أنشطة جماعة ما وتوجيهها نحو انجاز أهداف معينة . انها عملية تشمل سلوك كل من الزعيم وتابعيه.(٢)

ولا ينبغى أن يختلط هذا التعريف بما يعنيه بمستوى السلوك

1) Yukl, C. Leadership In Organizations. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1981, p. 90.
2) Stogdill, R. Handbook of Leadership : A Study of Theory and Research. N.Y. : Free Press, 1974, p. 9.

التأثيرى . فالتوجيه المستمر للآخرين لا يعنى بالضرورة تحقيق الزعامة . فهناك أوقات معينة يكون فيها الزعيم آخر من يتكلم حتى يتيح الفرصة للآخرين ، وحتى لا يتردد أتباعه عن الحديث وابداء الرأى.

والزعامة ، كعملية تأثيرية ، تؤكد على علاقة الاعتماد المتبادل بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق أهداف مشتركة داخل اطار موقف معين. وديناميه هذا الموقف تشمل كلا من الزعيم وتابعيه والظروف المحيطة بهم. وهذا يعنى أن أحد السمات الأساسية للزعامة هى أنها موقفية .

وهنا ينبغى أن نفرق بين شخصين : أحدهما تتجه جهوده الى التاثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وقيمهم لكى يحققوا هدفا معينا فى ظروف معينة . وثانيهما يملك هذا التاثير بحكم مركزه ومكانته فى المؤسسة . فالشخص الأول فقط هو الذى يتصف بالزعامة التى بناها خلال معاملاته مع الآخرين طوال فترة زمنية معينة . ومن ثم ، يمكن القول بأنه ليس كل مدير زعيما ، وليس كل زعيم مديرا .

كما ينبغى أن نفرق هنا بين الادارة والزعامة . فالادارة عملية ذهنية ومادية من خلالها يلتزم العاملون بتنفيذ واجبات رسمية محددة مسبقا لتحقيق أهداف موضوعة لهم . بينما الزعامة ، على النقيض من ذلك ، فهى عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيرا اجتماعيا على أعضاء جماعة ما . فالزعيم ، اذن ، شخص له سلطة على الآخرين ، وهو يمارس هذه السلطة للتأثير عليهم . ولذلك يمتلك الزعيم مقومات تزيد على صفاته الشخصية . ذلك ، لأن فعالية التأثير على الآخرين تدخل فى اطار التفاعل بين الزعيم وجماعته .

ويضاف الى ذلك سمة أساسية أخرى ، وهى أن الزعامة لا يمكن أن ندرسها فى فراغ ، بمعنى أنها ينبغى أن تدرس داخل التجمعات الانسانية . ذلك ، لأن الزعامة لا تحدث الا اذا اتجه شخص ما الى التأثير على أنشطة الآخرين التابعين له . غير أن هذه السمة لا تعنى أن الزعامة تتحقق بتهديد الآخرين أو ارغامهم على سلوك معين . وانما تعنى أن الزعامة تتحقق بتبادل الرضاء بين الزعيم وأتباعه . فلكى يقبل الأتباع سلوكا معينا من الزعيم ، فانهم يتنازلون عن بعض حريتهم فى

اتخاذ القرارات ، وبالتالى ، فانهم يتوقعون أن يتحقق لهم عائد مادى.

واذا نظرنا الى المديرين فى المؤسسات المعاصرة بصفة عامة ، وجدنا أنهم فى حاجة الى الزعامة فى أعمالهم . فمن المعروف أنهم يستهدفون أمرين : أحدهما ، أن يتأكدوا من أن المؤسسة تحقق أهدافها بكفاءة . وثانيهما ، أن يتأكدوا من أن المؤسسة تخدم أو تحقق أهداف العاملين بها . وهذا الهدفان يمكن انجازهما من خلال الزعامة . وهى فى مفهومها أوسع من السلطة . وهذا يعنى أنه ليس بالسلطة فقط يستطيع المديرون تحقيق أهداف مؤسساتهم وأهداف العاملين بها ، وانما بالزعامة يمكن أن تحقق كل الأهداف بكفاءة أكبر وفعالية أعظم .

فالادارة العليا ، عندما تحقق الزعامة فى مؤسساتها ، تستطيع أن تطور قدرتها على تحقيق أهدافها ، كما تستطيع أن تعبر بها أحلك اللحظات التى تمر بها ، فقد استطاعت مؤسسات كثيرة أن تتخطى الكثير من الأزمات الشديدة ، عندما تغيرت ادارتها العليا بادارة توفرت فيها قدرات الزعامة ومهاراتها . (٣)

كما أن الادارة العليا ، عندما تتحقق لها الزعامة فى مؤسساتها ، تستطيع أن تشكل المناخ النفسى فى بيئة العمل داخلها وفى البيئة الاجتماعية من حولها بطريقة ايجابية وفعالة ومساعدة على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر . فلقد ثبت أن الادارة العليا ، بما لها من مكانة وسلطة وأهداف خاصة ، تؤثر تأثيرا بالغا على الاتجاهات النفسية داخل مؤسساتها وحولها . فاذا توفرت لها الزعامة ، كان هذا التأثير ايجابيا ، بكل ما يعنيه هذا التأثير الايجابى من انعكاسات ذات مغزى فيما يتعلق بوظائف المؤسسة وأهدافها . (٤)

وبصفة عامة ، تستطيع الادارة العليا التى تتوفر لها الزعامة أن تمارس

---

3) Stoner, J. Management. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 2ed. edition, 1982, p. 468.

(٤) انظر دراسة لنا بعنوان :
المدخل الاقناع فى المؤسسات المعاصرة . جدة : مكتبة مصباح ، سنة ١٩٨٩ .
ص‌ص : ٢٢١ ـ ٢٣٢ .

تأثيرها على مؤسساتها من ناحيتين أساسيتين : أولاهما ، أن الزعماء يستطيعون بأدائهم أن يحددوا بدرجة ما مستوى العمل الذى تقوم به الجماعات التى تتبعهم ، على الرغم من أنهم عادة ما يعملون فى ظروف بيئية مؤثرة على حريتهم ولا يملكون فى مواجهتها الا قدرا ضئيلا من التحكم فيها ، مثل السياسات الموضوعة والفلسفات المتبعة والاجراءات التنظيمية المنصوص عليها ، وما شابه ذلك .

وثانيتهما ، أن الزعماء يستطيعون التأثير على استقرار ورضى الجماعات التى تتبعهم . فلقد أثبتت دراسات علمية عديدة أن نظرة الجماعات الى زعمائها تؤثر على درجة التعاون بين أعضائها ودرجة رضائهم عن أعمالهم ونسبة تغيبهم عن عملهم ودرجة تغييرهم لعملهم . وهذه كلها أمور تدخل فى الناحية النفسية للعمل والعاملين .

ولقد حاول البعض أن يقرن الزعامة بالسطة على أساس أن السلطة مصدر لفعالية الزعامة وقوة تأثيرها . وانبرت محاولات علمية تبعا لذلك تحاول أن تحلل طبيعة السلطة التى تستند اليها فعالية الزعامة وقوتها . وانتهت هذه المحاولات العلمية الى نتائج تحدد خمسة أنواع من السلطة ، هى : السلطة القانونية ، وسلطة الثواب والعقاب ، وسلطة الاكراه أو الاجبار ، والسلطة المرجعية ، وسلطة الخبرة . (٥)

ورغم أننا لا نقلل من أهمية السلطة فى التأثير على جماعات العمل، الا أنها ليست مقرونة دائما بالزعامة . فالزعيم يملك بذاته التأثير الاجتماعى على أتباعه . وهناك حالات كثيرة لا يكون فيها للزعيم مكانة متميزة ولا سلطة متميزة ، ومع ذلك يملك التأثير المتميز . ولذلك انصرفت نظريات كثيرة الى تفسير الزعامة بصفات شخصية وبأنماط سلوكية شخصية . وهذا يؤكد المضمون الحقيقى للزعامة .

ومن ثم ، اتجه بعض الباحثين الى اضافة عدد من المتغيرات

---

5) Slocum, J. & Other. Management : **Contingency Approaches.** Reading, Mass. : Addison - Wiley, 2ed. edition, 1978, pp. 371-373.

الأخرى التى تصنع قدرة الزعماء على التأثير داخل المؤسسات المعاصرة ، وبدون أن يقرنوا ذلك بالسلطة ، حتى يكون الفرق واضحا بين المدير والزعيم ، أو بين الزعيم الايجابى والزعيم السلبى ، ويمكن ايجـــاز هذه المتغيرات فى نوعين ، وهما (٦) :

١ ـ ان الزعيم الناجح أو الايجابى ، هو الزعيم الذى يكون على وعى تام بالعوامل التى تؤثر على سلوكه فى وقت ما • ولذلك فهو يفهم نفسه جيدا ، ويفهم الأفراد والجماعات التى يتعامل معها فهما تاما ، كما يفهم البيئة التى يعمل داخلها سـواء كانت بيئـة العمل أو البيئة الاجتماعيـــة •

٢ ـ ان الزعيم الناجح أو الايجابى ، ليس فقط الشخص الذى يفهم العوامل السابقة فهما جيدا ، وانما أيضا لابد وأن تكون لديه القدرة على أن يتصرف بما يتناسب مع فهمه لهذه العوامل • فاذا كان التوجيه مطلوبا استطاع أن يوجه ، واذا كانت الحرية مطلوبة ؛ استطاع أن يوفر قدرا منها ، وهكذا •

ومن الواضح هنا أن هذين النوعين من المتغيرات التى تصنع قوة الزعماء وفعاليتهم فى مواجهةأتباعهم تتوزععلى الأطراف الثلاثة أو الأعمدة الثلاثة التى يقوم عليها مضمون الزعامة ، وهى : الزعيم وأتباعه والموقف الذى يجمع بينهم ، وان كان الزعيم هنا هو الطرف الأقوى القادر على الفهم والتعامل والمواجهة •

طبيعة الزعامـة :

تعرضت الزعامة لدراسات علمية عديدة لتحليل طبيعتها والعوامل المشكلة لها بصفة عامة والمشكلة لها فى الادارة بصفة خاصة • وكان السؤال الذى دارت حوله الدراسات الادارية فى هذا المجال ، هو ما اذا كانت

---

6) Filley, A. & Other. Managerial Process and Organizational Behavior. Glenview, Ill. : Scott Co., 2ed edition, 1976, p. 212.

الزعامة الادارية صفة شخصية يمتلكها المدير أم أنها اصطلاح يصف العلاقات بين أعضاء جماعة ما ، يكون المدير من بينها ؟!

وقد حاول الكثير من الدارسين اجابة هذا التساؤل المعقد ، · وذهبوا فى ذلك كل مذهب · فمنهم من اتجه الى فن معرفة الأخلاق من خلال تحليل الخطوط اليدوية لعدد من الزعماء ، وهو ما يطلق عليه بالانجليزية اصطلاح **Graphology** · ومنهم أيضا من اعتمد على علم فراسة الدماغ ، وهو العلم الذى يحاول أن يتعرف على القوى النفسية بالنظر الى الجمجمة وأشكالها ، وهو ما يطلق عليه بالانجليزية اصطلاح **Phrenology** · ومنهم من اعتمد على علم الفلك **Astrology** لدراسة تأثير النجوم والأجرام السماوية على خطوط البشر وميولهم واتجاهاتهم وأخلاقهم · ويضاف الى هذه المجموعات من الدارسين ، علماء النفس والاجتماع والأنثروبولوجيا والسياسة ، وغيرهم · (٧)

ولقد انتهت هذه الدراسات العلمية الى نتائج ونظريات عديدة ، يمكن اجمالها فى ثلاثة اتجاهات أساسية ، يتصل أولها بالتركيز على الصفات الشخصية ، ويتصل ثانيها بالتركيز على الأنماط السلوكية ، ويتصل ثالثها بالتركيز على المتغيرات الموقفية · وعلى الرغم من أن الأبحاث لاتزال مستمرة لتأكيد الاتجاه نحو الصفات الشخصية والاتجاه نحو الأنماط السلوكية ، الا أن الاتجاه نحو تأكيد المتغيرات الموقفية هو الاتجاه الغالب والمسيطر ·

ويقوم الاتجاه نحو المتغيرات الموقفية على فرض مؤداه ، أنه اذا كانت الصفات الشخصية والأنماط السلوكية للزعماء هامة وضرورية لزيادة فعاليتهم وقوة تأثيرهم ، فانها ليست كافية وحدها بدون تكامل المتغيرات الموقفية معها · ولذلك فانه يمكن النظر الى الاتجاه نحو المتغيرات الموقفية على أنه اتجاه مستقل من ناحية ، واتجاه شمولى من ناحية ثانية·

ونظرا لأهمية هذه الاتجاهات الثلاثة التى حاولت تفسير الزعامة

---

(٧) لمزيد من التفاصيل ، انظر مراجع البحث ·

بتحليل طبيعتها وعوامل قوتها ، فانه يمكن تناول كل منها بشىء من التفصيل بحسب ما يقتضيه الهدف من تحليل النتائج العلمية المتصلة بالزعامة ، وهى الوصول الى نقاط تفيد فى تحديد دور العلاقات العامة فى مواجهتها كما يلى :

(أ) الاتجاه نحو الصفات الشخصية :

اتجهت دراسات علمية وفلسفية قديمة وحديثة الى تحليل ما يعرف بنظرية الرجل العظيم على أساس أن هناك شخصيات تاريخية عظيمة استطاعت أن تؤثر تأثيرا ملموسا على مجرى الأحداث التاريخية . فهل كان هذا التأثير بفعل صفات شخصية يمتلكونها أم لأنهم ظهروا فى المكان المناسب وفى الوقت المناسب ؟! وكان أصحاب هذا الاتجاه ممن أخذوا بغلبة الصفات الشخصية . ففى الظروف المناسبة يظهر أفراد ذو شخصيات قوية تتناسب مع المكان والتوقيت اللذان يظهرون فيهما .

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أنه اذا توفرت صفات معينة ، كالصفات الجسمية والاجتماعية والخاصة ، يمكنها أن تميز بين الأفراد المؤهلين للزعامة والقادرين عليها والأفراد العاديين الذين لا يصلحون لها . ويمكن تحديد الصفات المعينة التى توصلت اليها نتائج دراساتهم فى أربع مجموعات ، وهى : (٨)

١ - مجموعة الصفات الجسمية Physical Traits كالوزن والطول والجاذبية والحيوية والقوة والهيئة العامة للجسم .

٢ - مجموعة الصفات الاجتماعية Social Traits كالعطف واللباقة والصبر والتعاطف مع العاملين والمكانة والنضج العاطفى .

٣ - مجموعة الصفات الشخصية Personality Traits كالسيطرة والعدوانية والنزعة الانبساطية أى الخارجية وتأكيد الذات والتكامل والثقة .

---

8) Stogdill, R. "Personel Factors Associated With Leadership." Journal of Psychology, Vol. 25, 1948, pp. 35-71.

٤ - مجموعة الصفات الخاصة Personal Traits كالدوافع والمهارات العلمية والقدرة على الحكم على الأشـياء ، والقدرة الذهنية أو العقلية ، والقدرة على الانجـاز والعمل الشـاق ، والقدرة على تحمل المسـئولية .

وعلى الرغم من أن هناك تأييدا ملحوظا لنتائج هذا الاتجاه ، على أسـاس أن المدير الزعيم الفعال يمتلك بالفعل أنماطا مـن الاهتمامات والقدرات والصفات الشخصية الأخرى بدرجة أكبر مما يتوفر للمدير الأقل فعالية والذى لا يتصف بالزعامة ، الا أن معظم الباحثين اعتبر نظرية الرجل العظيم التى يقوم عليها الاتجاه نحو الصـفات الشخصية قليلة الفائدة والأهمية فيما يتعلق بتفسير الزعامة . فقد فشـل الباحثون فى تحديد صفات معينة للزعامة يمكن استخدامها كمقاييس ثابتة ومستمرة يمكن التعرف بها على الأشخاص المؤهلين للزعامة .

كما أن هناك صعوبة فى قياس هذه الصفات الشخصية بسبب صعوبة ملاحظتها واخضاعها للدراسة والتحليل بطريقة مباشرة . وكل ما يستطيع الباحثون القيام به فى هذا المجال هو ملاحظة الظواهر الدالة عليها . ومن ثم ئ فان هذه الصفات الشخصية التى حددها أصحاب هذا الاتجاه لتفسير السلوك الانسانى ، هى صفات تصورية قد تسـاعدنا على فهم السلوك الانسانى ، لكنها لا تتوفر لها الكيانات الواقعية .

بالاضافة الى أن الصفات الجسمية لم تثبت علاقتها بايجابية المديرين وفعاليتهم . انها قد تساعد على أداء أعمالهم ، ولكنها لا تؤثر بدرجة كبيرة على هذا الأداء . كما أن هناك تجارب أثبتت أن الصفات الشخصية قد تؤثر على نجاح بعض المديرين ، لكن هذا التأثير لم يكن مطـردا ولا مستمرا فى جميع الحالات .

ورغم ما وجه لهذا الاتجاه من نقد ، الا أن هذا لا يعنى أن الفروق الفردية بين الأشخاص من حيث الصفات الشخصية ليس لها قيمة على الاطلاق . فهذه الفروق الفردية يمكن أن تكون ذات مغزى اذا اقترنت بالمواقف التى تمارس فيها الزعامة تأثيرها . وخلاصة القول هنا ، أنه على الرغم من قصور النتائج التى توصل اليها هذا الاتجاه نحو الصفات

الشخصية ، الا أنه لا ينبغى اهمالها . فقد أسهمت بدرجة ما فى الكشف عن بعض الجوانب فى طبيعة الزعامة . وهناك كثير من المديرين الذين يرون أن الأفراد الذين يتمتعون بصفات شخصية معينة يمكن أن يصبحوا زعماء بدرجة أكبر من هؤلاء الذين لا يتمتعون بها . ومن أهم هذه الصفات ما يتصل بالقدرة على تحويل المشاعر والتصورات الى تعبيرات فعلية ، والمستوى العالى من الذكاء والتعاطف مع الجماعات ونفاذ البصيرة داخل المواقف الجماعية والمهارات الفنية والمرونة فى مواجهة المواقف الصعبة .

ولعل الدوافع هى الصفة الأكثر أهمية هنا . فكلما كان الدافع نحو الزعامة قويا عند شخص معين ، كلما كان أقدر على تحقيق الزعامة وممارستها بفعالية . وهناك الكثير من الدوافع الصالحة فى هذا المجال ، مثل الدافع الى السيطرة على الآخرين والدافع الى الاخلاص نحو الجماعة وأهدافها والمستوى العالى من الطموح الشخصى والحاجة الى المكانة والحاجة الى زيادة العائد الاقتصادى ، وغيرها .

وعلى ذلك ، ننتهى الى أن أصحاب هذا الاتجاه بالغوا فى اعتمادهم على الصفات الشخصية . ولايزالون بعيدين عن تحقيق حلمهم فى الوصول الى صفات نسبية يمكن قياسها لتحديد الأشخاص المؤهلين للزعامة . فليست هناك صفة أو صفات معينة يمكن القول عنها بأنها مقترنة اقترانا دائما بالزعامة الايجابية والفعالة .

(ب) الاتجاه نحو الأنماط السلوكية :

اذا كان قد ثبت من تحليل الاتجاه الأول أنه ليست هناك صفات شخصية ثابتة يمكن بها التمييز بين الزعماء والعامة أو بين الزعماء الايجابيين القادرين على التأثير والزعماء السلبيين ، اذا صح هذا التعبير ، فان هذه النتيجة لا تنفى حقيقة وجود زعامة أكثر ايجابية من زعامة أخرى أو وجود زعماء وأتباع . فهذه التقسيمات لاتزال واقعا ملموسا ، ولكن تفسيرها هو الذى لايزال غامضا .

ولذلك ظهر هذا الاتجاه الثانى نحو تحليل الأنماط السلوكية للزعماء بدلا من تحليل صفاتهم الشخصية . واذا كان الاتجاه الأول يعتمد على

الاختبارات النفسية لاكتشاف الفروق بين الأشخاص ، فان الاتجاه الثانى يعتمد على الأنماط السلوكية التى تميز أدوارهم بين الجماعات التى ينتمون اليها .

وتعود بداية الدراسات العلمية حول هذا الاتجاه الثانى الى الثلاثينات من هذا القرن العشرين . وكان من نتائجها الأولية تقسيم الأنماط السلوكية للزعماء الى ثلاثة أنواع أولها يوصف بالنمط الاستبدادى The Autocratic Style وثانيها يوصف بالنمط الديموقراطى Democratic Style وثالثها يوصف بالنمط الحر Laissez-Faire Leader . والزعيم المستبد يميل الى اصدار الأوامر التى يتوقع أن تطاع حتى لا يوقع العقوبة على أتباعه . كما أنه يميل الى التركيز على العمل ويوجه النقد الى أتباعه اذا أخفقوا فى تحقيق أهدافه . بينما الزعيم الديمقراطى يسمح لأتباعه بمناقشته والاسهام فى اتخاذ القرارات والسماح لهم باختيار من يعملون معهم . أما الزعيم الحر فانه يعطى أتباعه كل حريتهم ولا يمارس الا قدرا ضئيلا جدا من مجهوده الشخصى .

وقد أثبتت هذه النتائج الأولية أن كمية الانتاج تزيد فى النمط الاستبدادى للزعامة . بينما نوعية الانتاج هى التى تزيد فى النمط الديموقراطى للزعامة . كما أثبتت أن الأتباع يتوقفون عن العمل اذا غاب زعيمهم الاستبدادى ، بينما العمل يقل بدرجة ما فقط اذا غاب الزعيم الديموقراطى . بينما ثبت عدم فعالية الزعامة الحرة ، لا فى زيادة كمية الانتاج ولا فى زيادة نوعيته ، بل على العكس من ذلك اتجه الانتاج الى الانخفاض والنوعية الردئية .

ولقد توالت نتائج هذه الدراسات العلمية التى انتهى اليها الاتجاه الثانى ، لتصل الى تقسيمات جديدة للأنماط السلوكية للزعماء . ومن أهم هذه التقسيمات ذلك التقسيم الذى يقسم الزعامة الى زعامة مساعدة Supportive Leadership وزعامة مشاركة Participative Leadership وزعامة وسيطة Instrumental Leadership .

فالزعامة المساعدة ، هى تلك الزعامة التى تهتم بحاجات أتباعها

ومكانتهم وراحتهم . وهى تلك الزعامة التى تخلق مناخا وديا ليعمل أتباعها داخله ، وهى التى تؤمن بأن كل أتباعها يرغبون فى بذل كل جهدهم ، وأن عليها أن تسهل تحقيق أهدافهم . وهى التى تبحث عن رضاء أتباعها من خلال معاملتهم باحترام وتقدير بأكثر من معاملتهم انطلاقا من سلطتها الرسمية أو من خلال سلطة القهر والالزام . انها تقدر الأعمال الجيدة وتكافىء عليها ولا تكلف بأكثر من المستطاع وتساعد اتباعها على مواجهة مشكلاتهم .

وهذه الزعامة المساعدة فعالة وايجابية لأنها أكثر قبولا من الجماعات الانسانية ، لأنها تنمى بين أتباعها النوايا الطيبة والرضاء عن العمل . انها تدفع الى التعاون بين الزعماء وأتباعهم وتزيد من دوافع العاملين نحو العمل وتحقيق أهداف زعمائهم . وهى تخلق من العاملين جماعة منتجة . غير أن هذه النتائج ليست مطلقة ، لأن هناك بعض الدراسات التى أثبتت عدم اطرادها فى جميع الحالات بسبب بروز نوعية العمل كعامل مؤثر .

أما الزعامة المشاركة ، فهى تلك الزعامة التى تشرك أتباعها فى المعلومات المتاحة والسلطة والتأثير . والمدير الذى يفضل هذا النمط من الزعامة يعامل العاملين بالمساواة معه ويسمح لهم بالتأثير على قراراته، حيث يؤكد على أن كل العاملين الذين يهمهم قرار معين ينبغى أن نترك لهم الفرصة للتأثير على القرار النهائى . ولكى يحقق ذلك ، فانه يشركهم فى المعلومات المتاحة له ويبحث دائما عن آرائهم ومشاعرهم ويقلل من لومهم ويشجع الأجيال الجديدة منهم .

غير أن هذه الأنماط السلوكية للزعامة المشاركة لا تعنى أن الزعيم يتخلى عن دوره ليصبح كأى عضو فى جماعته ، ولكنها تعنى أنه يشجع أتباعه فقط على عرض الاقتراحات والآراء ، وينمى فيهم الاتجاه نحو حرية التفكير والعمل ، ويمارس رقابة مباشرة عليهم من خلال المعلومات التى يوفرها . ولذلك ، فهذه الزعامة فعالة وايجابية فيما يتعلق بتطوير صناعة القرار بين أتباعها وزيادة خبرتهم ، كما أنها تزيد من وضوح الوسائل المحققة للأهـداف ، وتزيد من التوافق بين الفرد والمؤسـسة ،

وتزيد من سيطرة أتباعها على مجريات الأحداث من حولهم ، بالاضافة الى أنها تزيد من احساسهم بالمسئولية تجاه العمل الذى يقومون به .

ولذلك ، فان الزعامة المشاركة تزيد من رضاء أتباعها وقدرتهم على انجاز العمل وقبول القرارات المتصلة به والتى توصف بأنها قرارات جماعية . غير أن الدراسات العلمية الأخيرة فيما يتعلق بهذا النوع من الزعامة أثبتت أن كل هذه النتائج مرهونة بنوعية العمل ونوعية الشخصيات التى تعمل . ذلك أن ظروف العمل ونوعية العاملين هى التى تسمح لهذا النوع من الزعامة أن يمارس الأنماط السلوكية المميزة له والتى يمكن بها أن تتحقق هذه النتائج الايجابية .

وأما الزعامة الوسيطة ، فهى تلك الزعامة التى تحفظ وتنظم وتراقب وتنسق فى مواجهة الأنشطة التى يقوم بها العاملون لكى تدعم قدرتهم على الأداء . ولذلك ، فهى تحدد لأتباعها الأعمال المطلوبة منهم، وتضع مستويات ومقاييس للأداء وتخبرهم بما هو مطلوب منهم ، وتضع جداول التنفيذ ، وتشجع على اتباع الاجراءات الموحدة والمنظمة للعمل .

وقد أثبتت الدراسات العلمية أن هذا النوع من الزعامة يكون فعالا فى حالات معينة . مثل وجود ضغوط عالية من أجل الانتاج بناء على طلبات مفروضة من مصادر غير زعماء الجماعة ، ووجود درجة من رضاء العاملين عن عملهم ، واستعداد العاملين لتقبل هذا الأسلوب فى العمل ، ووجود أعداد كبيرة تتبع الزعيم ، بالاضافة الى أن العمل ذاته لا يكون روتينيا .

ويتضح هنا أن النتائج التى انتهى اليها المؤيدون للاتجاه نحو الأنماط السلوكية لم تكن حاسمة ولا مطلقة ، ولكنها محدودة بظروف معنية . واذا أراد مدير ما ان يختار من بين هذه الأنواع المتعددة للزعامة، فان عليه أن يوائم بين ظروف العمل ونوعية العاملين حتى يستطيع أن يختار نوعية الزعامة الملائمة والتى يمكن أن تصل به الى النتائج الايجابية المرغوبة . وهذا يعنى أن هذا الاتجاه أسهم فى الوصول الى قدر من فهم الزعامة وتفسيرها ، ولكنه كالاتجاه الذى سبقه ، لم يحسم هذا الموضوع حسما كاملا ، بل انه ترك الباب مفتوحا لاجتهادات أخرى .

(العلاقات العامة)

(جـ) الاتجاه نحو المتغيرات الموقفية :

رأينـــا أن الاتجاهين الســابقين المتصــلين بالصــفات الشـــخصية والأنماط السلوكية قد بالغ المؤيدون لهما فى قدرتهما الحقيقية على تفسير الزعامة الفعالة والايجابية ، حيث تبين أنه اذا كانت هناك صفات معينة أو أنماط سلوكية معينة مرتبطة بفعالية الزعماء ، الا أنها ليست كافية وحدها لتحسين رضاء العاملين وأدائهم ، بل لابد من اقترانها بالمتغيرات الموقفيـــة .

وعلى ذلك ، اتجه عدد من الباحثين منذ سنة ١٩٥٠ تقريبا الى التفاعل ما بين الزعماء والمتغيرات التى تحدث داخل مواقف العمل والتى يكون لها تأثير على فعاليتهم وقوة تأثيرهم ، على أساس رؤيتهم للزعامة على أنها ممارسة لأنواع السلوك الضرورى للسيطرة على ولاء أتباعهم ولاثارة دوافعهم نحو انجاز أعمال معينة داخل اطار ظروف عمل معينة.

وهذا الاتجاه لا يبحث فى تحديد صفات للزعماء وسلوكهم ، ولكنه يركز على اكتشاف المتغيرات التى تحدث فى موقف معين وتسمح لصفات الزعيم وأنماط سلوكه بأن تكون فعالة . ومن هنا قلنا بأن هذا الاتجاه يمكن أن ننظر اليه من زاويتين : فهو يعتبر من أحدهما اتجاها مستقلا ومتميزا عن الاتجاهين السابقين . وهو يعتبر من الزاوية الأخرى اتجاها متكاملا معها ، حيث يرى أتباعه أن الصفات الشخصية التى يقوم عليها الاتجاه الأول والأنماط السلوكية التى يقوم عليها الاتجاه الثانى لا تعمل وحدها ، وانمـا تعمل متفاعلة مع متغيرات من صـنع الموقف المحيط بالزعيم وأتباعه . ولذلك يعتبر اتجاها متكاملا . لكنه عندما يركز على المتغيرات الموقفية المؤثرة على الصفات الشخصية والأنماط السلوكية يعتبر اتجاها مستقلا ومتميزا .

ولكى نوضح هاتين الزاويتين ، نستعين هنا بشكل توضيحى يقوم على الأطـراف أو العناصر الثـلاثة فى عملية الزعامة ، وهى : الزعيم وأتباعه والموقف المحيط بهم . فلاشك أن حاجات الأتباع وأنماط سلوكهم وأهدافهم عندما تتفاعل مع الظروف المحيطة بهم فى موقف معين ، فانها تشكل اطارا للمتغيـرات التى يعمل داخلها الزعيم . ثم ان تصـورات

الزعيم لهذه المتغيرات الى جانب حاجاته الخاصة وأنماط سلوكه وأهدافه تحدد نوعية التأثير المناسب على أتباعه . (انظر شكل (١)) (٩)

هذه الأطـراف أو العناصر الثـلاثة التى تقوم عليها عملية الزعامة فى هذا الاتجاه الثالث هى التى حكمت الباحثين المؤيدين لهذا الاتجاه . وقد انتهت هذه الجهود الى نتائج عديدة تؤكد جميعها على أن نوعية الزعامة تختلف باختلاف المواقف المحيطة بها . كما تؤكد على أن هناك متغيـرات عديدة تتفاعل داخل كل موقف ، أهمها : البنـاء التنظيمى للعمل والعلاقات بين أعضاء الجماعة وبينهم وبين الزعيم والسلطة التى يتمتع بها الزعيم .

ولاشك أن الشواهد الواقعية لا تؤكد على أى من الاتجاهات الثلاثة السابقة كاتجاهات مستقلة ومتميزة ، ولكنها تؤكد على الاتجاه الثالث من زاويته التكاملية . فلا الصفات الشخصية للزعماء وحدها ولا الأنماط السلوكية لهم وحدها ولا المتغيرات الموقفية وحدها بقادرة على أن تعطى تفسيرا مقبولا لطبيعة الزعامة ، وانما هى معا متكاملة ومتفاعلة يمكن أن توفر هذا التفسير المقبول . فالزعامة ليست ظاهرة بسيطة ، وانما هى ظاهرة معقدة تتشكل من عناصر عديدة متداخلة ومتكاملة ومتفاعلة ، بحيث لا نستطيع أن نفصل أيا منها ، كعناصر وحيدة فعالة ، وانمـــا ينبغى تناولها معا ككل متكامل اذا أردنا أن نعطى للزعامة كل مضمونها ونحلل طبيعتها وأبعادها .

الظروف المؤثرة على الزعامة فى المؤسسات :

عرفنا أن الزعامة تعنى فى مضمونها ظهور شخصيات ذات صفات وانماط سلوك متميزة فى المكان المناسب والزمن المناسب لتحقيق أهداف معينة من خلال التأثير الذى تمارسه على أتباعها . وعرفنا أيضـا أن المحاولات التى استهدفت تحليل الزعامة وتفسيرها ، انتهت الى أن فعالية الزعامة وتأثيرها نتاج للتفاعل بين متغيرات تتصل بالزعيم ومتغيرات

---

(٩) هذا الشكل مأخوذ بتصرف عن المرجع التالى :
— Slocum, J. & Other, Op. Cit., p. 380.

المتغيرات الموقفية وتأثيراتها

ظروف العمل

الأتباع

الحاجات

السلوك

الأهداف

عناصر الموقف
ذات المعنى
كما يدركها الزعماء

الزعماء

الحاجات

السلوك

الأهداف

اختيار نمط
السلوك المناسب
للتأثير على الأتباع

تأثير الزعامة
وتحقيق الهدف

ظروف العمل

المتغيرات الموقفية وتأثيراتها

(شكل رقم ١) المتغيرات الموقفية المؤثرة على الزعماء

تتصـل بأتباعه . ومتغيـرات تتصـل بالموقف الذى يجمـع بين الزعيم وأتباعـــه . ولعل اقتـــران هذه الحقائق ببعضها يوضح أهمية تحليـــل الظروف المؤثرة على الزعامة فى المؤسسات المعاصرة .

واذا عرفنا أن هذه الظروف قد تكون معوقة للزعامة أو مساعدة لها ، أى قد تكون من العوامل المساعدة على دعم فعالية الزعامة وتأثيرها أو من العوامل التى تفقد الزعامة قدرتها على الفعالية والتأثير ، فان أهمية تحليل هذه الظروف المؤثرة على الزعامة فى المؤسسات المعاصرة تصبح ذات مغزى هام فى مواجهة تطوير الزعامة فى هذه المؤسـسات كاحدى القوى الدافعة الى تطوير هذه المؤسسات ذاتها .

وبادىء ذى بدء ، يمكن القول بأننا أشرنا الى بعض هذه الظروف ونحن نحلل النتائـج التى انتهت اليها الدراســات العلمية فيما يتعلق بتفسير طبيعة الزعامة كظاهرة معقدة ، مثل تلك الظروف المتصلة بظروف العمل ونوعية العاملين ونوعية العلاقات بينهم ، لكن أهمية تلك الظروف ومغزاها تجعل من الضرورى تناولها بشىء من التفصيل قبل الانتقال الى تحديد دور العلاقات العامة فى مواجهة الزعامة داخل المؤسـسات المعاصـــرة .

وقد انتهت الدراسات العلمية الادارية حول الزعامة فى المؤسسات المعاصرة باختلاف أنواعها الى أن هناك العديد من هذه الظروف المؤثرة تتصل بالصفات الخاصة بالأتباع ، ومدى استجابتهم ، ونوعية العمل ، والمناخ التنظيمى وشخصيات الرؤساء والزملاء . ويلاحظ هنا أن الزعيم فى أى مجال داخل هذه المؤسسات يستطيع أن يتحكم فى بعض هذه الظروف ، ولا يستطيع ذلك فى مواجهة بعضها الآخر . وهذا يؤكد على أن لها جميعها جانب ايجابى وجانب سلبى ، كما سيتبين من الوصف التـــالى .

(أ) الصفات الخاصة بالأتباع :

أثبتت الدراسات العلمية أن هناك صفات معينة للعاملين تؤثر درجة توافرها على حدود الحركة والقدرة على التأثير أمام الزعامة . وهى القدرة على العمل والخبـرة والتدريب والمعرفة والمبالاة بالعائد المادى للعمـل .

فاذا كانت جماعة العمل تتمتع بمقدرة علية وخبرة كبيرة ودرجة تدريب مرتفعة ومعرفة كاملة ، فانها تكون أقدر على اتمام عملها ، فاذا كان لها مثلا زعامة وسيطة **Instrumental Leadership** فان هذه الزعامة لن يكون لها تأثير كبير عليها أو على دافعها نحو العمل أو على أدائها ، بينما يكون للزعامة المشاركة **Participative Leadership** تأثير أكبـــر على سلوك الاعضاء فى هذه الجماعة لأنها تستطيع أن تنمى الدوافع الذاتية عندهم نحو العمل ذاته . فلكى يحصل العاملون على الرضاء عن عملهم ، فانهم يتوجهون الى زعمائهم . ويحدث العكس من ذلك تماما فى مواجهة النوعين الآخرين لو أن الجماعة لم تكن تتمتع بدرجات عالية من هذه الصفات .

(ب) مدى استجابة الاتباع :

لاشك أن دخول مدى استجابة الاتباع لزعيمهم ، كأحد الظروف المؤثرة على الكيفية التى يتبعها للتأثير عليهم ، يؤكد على أن الزعامة لا تحدث فى فراغ ، وانما هى تحدث داخل اطار نفسى تشكله الاتجاهات النفسية للأتباع نحو محاولات زعيمهم . ولكن لا ينبغى أن يفهم من ذلك ، أن التأثير متبادل بين الزعيم وأتباعه ، بمعنى أن كل طرف منهما يحاول أن يحدث تأثيرا فى آراء الطرف وسلوكه ، وانما يعنى هذا أن الزعيم هو المؤثر ، لكن كيفية تأثيره تكون رد فعل للكيفية التى يستجيب بها أتباعه .

وهناك أدلة وشواهد كثيرة على أن هناك بين كل جماعة انسانية أعضاء يتمتعون بشخصيات قوية وتمثل تحديا مثيرا للزعيم . (١٠) وهذا يعنى أنه كلما كانت الجماعة مؤتلفة ، كلما كانت أسهل فى قيادتها من الجماعة غير المؤتلفة . وبالتالى ، فليست الزعامة السلطوية صالحة لكل الجماعات وليست الزعامة المتحررة صالحة لكل الجماعات . وهذه الحقيقة بشقيها تعتمد اعتمادا كبيرا على تأثير مدى استجابة الأتباع للكيفية التى تمارس بها زعامتهم تأثيرها عليهم .

---

10) Stanford, F. Authoritarianism and Leadership Philadelphis: Institute For Research In Human Relations, 1950.

ثم ان مدى استجابة الأتباع لزعيمهم ، كأحد الظروف المؤثرة هنا ، لا تعنى فقط اتجاهاتهم النفسية ، ولكنها تعنى أيضـا توقعاتهم نحـو زعيمهم ، ومدى التوافق بين هذه التوقعات والكيفية التى يمارس بها الزعيم تأثيره عليهم ·

ان مدى استجابة الأتباع لزعيمهم ، كأحد الظـروف المؤثرة على الزعامة هنا ، تثبت بوضوح أن الزعامة لا تقوم على طريق ذى اتجاه واحد ، ولكنها تقوم على طريق مزدوج · كما أنها تثبت بوضوح أن الزعامة تقوم فى مضمونها على التفاعل بين الزعيم وأتباعه · وهذا الاستنتاج بكل أبعاده من السمات الأساسية المميزة للزعامة فى كل المجالات ·

(جـ) نوعيـــة العمل :

لقد تبين أن نوعية العمل تضع حدودا ، قد تضيق أو تتسع ، أمام الحركة المؤثرة للزعامة بيـن جماعات العمل · وقد أثبتت الدراسـات العلمية أن هناك عددا من المتغيرات الخاصة بنوعية العمل ، وهى التى تصنع تأثير نوعية العمل على الزعامة · وهذه المتغيرات هى : درجة روتينية العمل ، ودرجة غموضه ، ودرجة بساطته أو تعقيده أو تماثل خطواته ، ودرجة وضوح العائد المادى والنفسى له ·

فاذا كان العمل روتينيا ومحددا تحديدا دقيقا ، والهدف منه واضح وضوحا كبيرا ، وخطوات تنفيذه مرتبة ومعدة ومفهومة ، فان الزعيم هنا يكون أميل الى استخدام التوجيه ، لأن عليه أن يخبر كل عامل بما هو مطلوب منه ويراقب تنفيذه · وعلى العكس من ذلك تماما ، عندما يكون العمل غير روتينى وغير محدد والهدف منه غير واضح وخطواته مرنة ، فان الزعيم يكون أكثر تحررا ، لأنه سوف يكون عليه أن يسـهل على الجماعة عملها بامدادها بالامكانيات والدوافع والتشجيع مع توفير قدر أكبر من الحرية والمسئولية ·

(د) شخصيات الرؤساء والزملاء :

ثبت من الدراسات العلمية الادارية ، أن شخصية الرئيس يمكن أن تؤثر على النمط السلوكى للزعيم بين جماعته · فاذا كان الرئيس يفضل

بصفة شخصية نمطا معينا للزعامة فى أقسام العمل التى تتبعه ، فان الزعماء بين جماعات العمل فى هذه الأقسام سوف يتأثرون بوضوح بهذا الميل الشخصى لرئيسهم . (١١)

وقد يكون هذا التأثير مباشرا نتيجة لتوجيه مباشر من الرؤساء ، أو قد يكون بالتقليد عندما يقلد الزعماء رؤساءهم ، كأسلوب يختارونه لاثبات نجاحهم ، أو قد يكون بالايحاء عندما يمارس الرؤساء نمطا معينا للزعامة ، ليكون قدوة للزعماء فى جماعات العمل التى يرأسونها .

أما الزملاء فانهم أيضا قادرون على التأثير على الزعامات بين جماعات العمل . ذلك لأن الصداقة والاعتراف والتأكيد والمكانة ، كلها معان يقوم عليها اصطلاح الزمالة . ويكون التأثير هنا ، عندما يحاول أن يمارس الزعيم تأثيره على جماعته بالكيفية التى يراها متوافقة مع الأنماط السلوكية التى تعارف عليها زملاؤه ونعودوا عليها .

(هـ) المناخ التنظيمى للمؤسسة :

ينصرف المناخ التنظيمى **Organizational Climate** كاصطلاح علمى ، الى البنـاء الوظيفى لكل مؤسـسة كعنصر من العناصر المشكلة لكيانها المادى والاجتماعى من خلال حركته وديناميته . وهـذا المناخ التنظيمى بوتقـة تتفاعل داخلها مواقف الأفـراد واتجاهاتهم وحاجتهم وتوقعاتهم مع مواقف المؤسسة واتجاهاتها وحاجاتها وتوقعاتها . وهو نتاج معقد لعناصر فرعية متنوعة ومتداخلة ومتشابكة معا ، لتشكل نظاما سلوكيا يجمع بين الأفراد ومؤسستهم فى علاقة تبادلية تأثيرية مشتركة .

وداخل هـذا المناخ التنظيمى يتحـرك الزعماء وأتباعهم فى كل مؤسسة . وبالتالى ، فان تأثير المناخ التنظيمى يعتبر حقيقة مسلم بها . فهو يحكم حركة الأفراد جميعهم ، سواء كانوا زعماء أو أتباعا . وبالتالى، فانه يؤثر تأثيرا مباشرا على أنماط الزعامة ومدى فعاليتها ودرجة تأثيرها.

---

11) **Fleishman, E. "Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervisory Behavior". Personal Psychology, Vol. 6, 1953, pp. 205-222.**

ولقد تبين من نتائج الدراسات الادارية أن هناك خمسة عناصر أساسية داخلة فى تكوين المناخ التنظيمى لكل مؤسسة ، وتملك تأثيرا محلوظا على الزعامة فى كل مؤسسة وهذه العناصر هى : درجة الرسميات المطبقة فيما يتعلق بالسياسات والخطط والأهداف وحدود المسئولية ، ودرجة الجمود فى القواعد والاجراءات التنظيمية ، ودرجة الروابط والعلاقات بين جماعات العمل وأعضائها ، واجراءات الثواب والعقاب الخارجة على سلطات الزعماء فى هذه الجماعات ، وحدود البعد بين الزعماء وجماعاتهم .

كما تبين من نتائج هذه الدراسات الادارية أنه فى الأوقات العادية التى تتسم بالاستقرار والاتزان داخل مؤسسة ما ، يكون المناخ التنظيمى مناسبا لظهور الزعامات المتحررة المساعدة والمشاركة . بينما عندما تحدث الأزمات والاضطرابات والفوضى ، يكون المناخ التنظيمى مناسبا لظهور الزعامات الوسيطة التى تحكم وتوجه وتسيطر وتستبد . ويكون الأتباع فى الحالتين متوقعين هذه الأنماط من الزعامات ومستعدين لتقبلها . بل أنه عندما لا يكون الزعيم متوافقا مع توقعات أتباعه فى هذه الحالات ، يكون معرضا لأن يفقد مكانته بينهم . (١٢)

(و) شخصيات الزعماء :

لقد قلنا أن الزعامة تفاعل بين الزعماء وأتباعهم داخل اطار موقف معين من أجل تحقيق هدف معين . والزعماء ، فى هذا التعريف ، طرف أساسى ، بل هو الطرف الأكثر ايجابية لأنه الطرف الأكثر تأثيرا وفعالية وبدون أن يقلل ذلك من أهمية الطرفين الآخرين ، وهما الأتباع والموقف المحيط بهم . فاذا عرفنا أن الشخصية اطار يحكم حركة الفرد ويوجهها ، ومن خلالها يعرف الشخص ويتعرف عليه ، فان تأثير شخصية الزعيم على الكيفية التى يختارها للتأثير على أتباعه يكون واضحا تماما .

ولعل أهم جوانب الشخصية المؤثرة على الزعيم داخل جماعة معينة

---

12) Hamblin, R. "Leadership and Crisis." Sociometry, ol. 21. March 1958, pp. 322-335.

يتمثل فى تصوراته وافتراضاته فيما يتعلق بطبيعة الجماعة التى يعمل داخلها . وقد تبين أن هناك ثلاثة أنماط عامة تنقسم اليها طبيعة الانسان . وهذه الأنماط هى :

١ ـ نمط الانسان الاقتصادى العقلانى The Rational-Economic Man Model ويقوم هذا النمط على افتراض مؤداه أن الناس فى عملهم سلبيون وغير متمتعين وتحركهم أساسا أهداف اقتصادية تتناقض مع الأهداف الاقتصادية للمؤسسة التى يعملون فيها . ولذلك ، فانهم ليسوا جديرين بالثقة . والمدير الذى يعتقد فى هذا النمط يتجه الى بناء منظم تنظيما عاليا بعيدا عن مشاعر العاملين ، ويضع نظما صارمة للرقابة ويستخدم المغريات الاقتصادية .

٢ ـ نمط الانسان الاجتماعى The Social Man Model

ويقوم هذا النمط على افتراض مؤداه أن الناس فقدت معنى العمل خلال مرحلة التصنيع وتقسيم العمل ، وأنهم مدفوعون أساسا نحو العمل بحاجاتهم الاجتماعية ، ويتأثرون كثيرا بجماعات الأصدقاء والزملاء . والمدير الذى يعتقد فى هذا النمط يتجه الى الاهتمام بمشاعر العاملين وتحقيق حاجاتهم واستخدام المغريات الجماعية .

٣ ـ نمط الانسان المحقق لذاته The Self-actualizing-man Model

ويفترض هذا النمط أن الناس يتمتعون بعملهم ، ويمكن أن يكونوا خلاقين ومتحكمين فى ذاتهم وأن يتكاملوا مع أهداف المؤسسة ، وتتمثل حاجاتهم فى تأكيد الذات والاستقلال . والمدير هنا يحاول أن يكتشف الكيفية التى يجعل بها العمل ذا قيمة أكبر ومغزى أعظم أمام العاملين . ولذلك فهو يتجه الى اثراء العمل والقاء درجة أكبر من المسئولية على العاملين .

ويضاف هنا الى جوانب الشخصية المؤثرة مهارات الزعيم وصورته عن نفسه فى مواجهة الأنماط السلوكية للزعامة . فهو قد يجد ذاته فى الزعامة الدكتاتورية الموجهة والمتسلطة ، أو قد يجد ذاته فى الزعامة الديموقراطية المتحررة . أو قد يجد ذاته فى أكثر من نمط للزعامة بسب

الظروف المحيطة به،وهكذا٠وفى جميع الحالات نجد هذا الجانب مؤثرا تأثيرا كبيرا على الكيفية التى يمارس بها الزعيم تأثيره على أتباعه ٠

تلك كانت أهم الظروف المؤثرة على الزعامة فى المؤسسات المعاصرة٠ وقد تبين أنها تتوزع على كل الأطراف التى تصنع الزعامة ، وهى الزعيم ذاتــه وأتباعه والموقف المحيط بهم ٠ وجميعها تؤكد على أن الزعامــة ظاهرة معقدة ، وليس من السهل ارجاعها الى طرف معين أو الى عنصر من العناصر الصانعة لطرف معين أو لمجموعة من هذه العناصر ٠ انها تتكون من عناصر عديدة تتوزع على كل الأطراف الصانعة لها ، لكن هذه العناصر تتداخل وتتكامل وتتفاعل ٠ لكى تصنع معا هذا الكل المعقد لظاهرة الزعامة ٠

ومع ذلك ، يمكن القول أن تحليل النتائج التى انتهت اليها الدراسات العلمية بصــفة عامة والادارية منها بصفة خاصــة فيما يتعلق بظاهرة الزعامة ، قد أسهم اساما كبيرا فى التعرف على هذه الظاهرة وطبيعتها والظروف المحيطة بها داخل المؤسسات المعاصرة وبالكيفية التى تساعد على تحديد دور العلاقات العامة فى مواجهة متطلباتها ، بعد أن اتضحت أهميتها الحيوية لتطور هذه المؤسسات كلها وتقدمها ٠

متطلبات الزعامة فى المؤسسات المعاصرة :

من الواضح أن الزعامة تشــكل الجوهر الحقيقى لوظيفة القيادة الادارية فى المؤسسات المعاصرة ٠ وهى تشتمل فى مضمونها على معنى واسع يشمل الادارة العليا وكل المستويات الادارية المتفرعة عنها ٠ ولذلك، فان قولنا بأنه ليس كل مدير زعيما ، وليس كل زعيم مديرا ، لا يعنى أننا نقصر الزعامة على عدد محــدود من المديريــن ٠ وانما نعنى أن المديرين فى كل مستوياتهم ينبغى أن تتوفر فيهم متطلبات معينة ، لكى يصبحوا زعماء بين الجماعات التى يعملون بينها ٠

ولاشك أن هذه المتطلبات تصبح ضرورة حيوية ، على ضوء الحقيقة التى انتهينا اليها ، وهى أن المؤسسات المعاصرة بكل أنواعها تحتاج الى توفر الزعامة فى قيادتها ، لكى تستطيع أن تعبر بها من الواقع الى

المســتقبل ، ولكى تستطيع أن تواجــه بها تحديــات واقعها ومتطلبات مســــتقبلها ٠

ونحن عندما نتكلم هنا عن متطلبات الزعامة ، لا نكرر ما ذكرناه حول طبيعة الزعامة ، وانما نحاول أن نصل الى مغزى ما انتهينا اليه كتمهيد للدخول الى دور للعلاقات العامة يتناسب مع متطلبات الزعامة فى المؤسسات المعاصرة ، دور يصل بها الى كل مضمونها وأبعادها بما يتــلاءم مع الضــرورة الملحة التى تفرضــها وتؤكد عليها فى الحاضــر والمستقبل ٠ ويمكن أن نحدد هذه المتطلبات ، فيما يلى :

١ ـ لاشك أن اتجاه الدراسات العلمية الادارية الى التركيز على الزعامة ، كأحد العوامل الهامة فى تطوير المؤسسات المعاصرة ، يعنى أن هذه المؤسسات فى حاجة ماسة الى ترسيخ فكرة الزعامة وتوسيع نطاق تطبيقاتها فى الادارة بكل مستوياتها ٠ لكن هذه الحاجة لن تتحقق طالما ظل الفصل بين القيادة الادارية كوظيفة والقيادة الادارية كزعامة ٠ ولابد أن تتحول القيادة الادارية بالفعل الى زعامة حقيقية ٠ وهذا التحول يتطلب تغييرات جذرية فى المفاهيم العلمية والتطبيقية المتعارف عليهــا فى القيادة الادارية ٠

٢ ـ لن تحدث هذه التغييرات الجذرية فى المفاهيم العلمية والتطبيقية المتعارف عليها فى القيادة الادارية الا اذا تغيرت المفاهيم السائدة عــن المؤسسات المعاصرة ذاتها ٠ فقد أصبحت المؤسسات المعاصرة غايات فى حد ذاتها ٠ وينبغى أن تعود الى أصل نشأتها ، لتصــبح أساليب لتحقيق غايات مشتركة بينها وبين من ينتسب اليها ويحتاج اليها ٠

٣ ـ لابــد وأن تنعكس هذه التغييــرات بكل أنواعها على المناخ التنظيمى والنفسى داخل هذه المؤسسات وحولها ، أى فى بيئة العمل داخلها وفى البيئة الاجتماعية المحيطة بها ٠ وهذا يتطلب ضرورة اعادة تشكيل العناصر التى يقوم عليها المناخ التنظيمى والنفسى بالكيفية التى تتوافق وتتناسب مع هذه التغييرات ٠ بمعنى أن يقترن القول بالعمل والفكر بالتطبيق ٠ فلا أحد يصدق أو يتأثر الا بما يشاهده بعينيه ويلمسه بيديــــه ٠

٤ - رغم النقد الذى وجه الى نتائج الدراسات العلمية المؤيدة للصفات الشخصية والأنماط السلوكية ، الا أن هذه النتائج تقوم على عدد من الحقائق والشواهد المؤيدة بدرجات متفاوتة لنتائج هذه الدراسات . ومن ثم ، فان اختيار القادة الاداريين الصالحين للزعامة والذين تتناسب طبيعتهم مع نوعية التغيرات التى حدثت وتدريبهم على ممارستها بوعى وادراك واقتناع ، تصبح متطلبات أساسية اذا أردنا أمانة فى التطبيق والتزاما فى التنفيذ . فلقد عانت أفكار جيدة من ممارسين غير أكفاء ، بكل ما تعنيه الكفاءة من اقتناع وقدرة ، فكانت النتيجة فجوة بين الفكرة وتطبيقها وتحولت آثارها الايجابية المتوقعة الى آثار سلبية غير متوقعة .

٥ - ان ممارسة الزعامة تتطلب ادراكا سليما من جانب الزعماء وأتباعهم ، حتى تكون الممارسة فعالة والاستجابة ايجابية . ويعنى الادراك السليم هنا أن تكون الصورة الذهنية حسنة عند الزعماء عن أنفسهم وقدراتهم وعن الجماعات التى يعملون معها والاطارات الموقفية المحيطة بهم ، وأن تكون هذه الصورة الذهنية متطابقة بقدر الامكان مع كل العناصر والمتغيرات الذهنية عند جماعات العمل حسنة وايجابية تجاه مؤسستهم وادارتها العليا من ناحية ، وتجاه زعمائهم من ناحية ثانيـــة .

٦ - اذا كانت الزعامة فى مضمونها تفاعل بين الزعماء وأتباعهم ، فان التفاعل هو ديناميته الاتصال ، وكلما كان الاتصال ، بوسائله ومضمونه ، مناسبا من حيث الانتشار والكم والنوعية ، كلما كان التفاعل ايجابيا وفعالا . وبالتالى ، فان توفير الاتصال المناسب يصبح متطلبا أساسيا للزعامة الناجحة .

٧ - ان تحويل القيادة الادارية فى المؤسسات المعاصرة من وظيفة الى زعامة يتطلب متابعة مستمرة الى جانب الاعداد المستمر والتطبيق الواسع ، حتى تطمئن الادارة العليا فى كل مؤسسة على أن كل الأمور تسير فى الاتجاه السليم ، ومن هنا يصبح التقويم خطوة رئيسية ومطلبا أســـاسيا .

ان كل هـذه المتطلبات التى تحتاج اليها الزعامة فى المؤسسات

المعاصرة ، والتى حددناها هنا ، لا تعنى أن الزعامة ظاهرة صناعية ، ولكنها تعنى أن الزعامة ظاهـرة طبيعية ولكنها تحتاج الى الظـروف المناسبة والملائمة ٥٠ وهذه المتطلبات توفر للزعامة المناخ السليم ، ثم تترك لقدراتها الفعالة أن تعمل وأن تنشط وأن تحدث تأثيراتها بالكيفية التى تحقق الهدف منهـا .

فلقد تبين ، مثلا ، أن تصورات الزعماء عن طبيعة الناس الذين يعملون معهم ، لها تأثير كبير على الكيفية التى يمارسون بها تأثيرهم . ومن هنا أكدنا على أهمية اختيارهم وتكوين ادراكهم عن أنفسهم وعن أتباعهم وعن الموقف المحيط بهم بطريقة سليمة وايجابية .

وتبين أيضا ، ان القيادة الادارية قد تملك القدرات الطبيعية ، ولكنها لا تملك المهارات الاتصالية . ذلك لأن التأثير الاجتماعى للزعيم يعتمد اعتمادا كاملا على قدرته على الاقناع أى على قدرته على التأثير الاجتماعى . ومعروف أن المهارات الاتصالية شرط لامكانية حدوث الاقناع ومن هنا يكون التدريب ضرورة حيوية لاكتساب المديرين هذه المهارات الاتصـــالية .

وتبين كذلك ، ان تأثير الرؤساء والزملاء له تأثير كبير على قدرة الزعيم على التأثير وعلى الكيفية التى يختارها لهذا التأثير . ومن هنا كان لابد أن تكون المفاهيم السائدة داخل المؤسسة من الناحيتين العلمية والتطبيقية مدعمة لاتجاهاته الايجابية وقدراته الطبيعية بحيث يجـد الدعم المعنوى من البيئة التى حوله ، وممن يتعامل معهم داخلها ، سواء كانوا رؤساء أو زملاء . وهذه الأمثلة وغيرها تؤكد على أهمية ما انتهينا اليه من ضرورة توفير المتطلبات الأساسـية للزعامة فى كل المجتمعات المعاصرة ومؤسساتها .

نحو دور ايجابى للعلاقات العامة :

لقد قلنا فى مواجهة وظائف الادارة العليا التى تناولناها بالتحليل فى الفصول السابقة ، أننا لا ننكر جهود الدراسات الادارية ونتائجها فيما يتعلق بتطوير هذه الوظائف وأساليبها . ولكننا ممن يؤمنون بأن مستقبل

المؤسسات المعاصرة يتطلب دعم النتائج التى انتهت اليها هذه الدراسات الادارية . وهذا الدعم يتطلب استخدام كافة الأســاليب المبتكرة والتى تثبت امكانياتها فى تأدية دور فعال لتلبية هذه الحاجة الملحة .

ومهمتنا هنا هى اثبات أن العلاقات العامة ، كمهنة متخصــصة وكأسلوب حضارى متطور ، تستطيع أن تكون أحد هذه الأساليب المبتكرة التى بها يمكن أن تتدعم وظائف الادارة العليا ، وان هذه الكيفية فى تقديم العلاقات العامة تخدم المصالح الخاصة للمؤسسات المعاصرة بخدمتها لأهداف الوظائف الادارية التى تدعمها ،كما أنها تخدم ذاتها فتدعم مكانتها ومستقبلها داخل هذه المؤسسات ، عندم اتثبت بالدور الذى يمكنها أن تؤديه فى دعم هــذه الوظائف انها مهنة متخصــصة قادرة على التطور الذى يتناسب مع حاجات هذه المؤسسات من ناحية ، والذى يتناسب مع قدراتها وامكاناتها وطبيعتها من ناحية ثانية .

وعلى هذا الأساس ، يكون تصورنا لدور العلاقات العامة فى مواجهة متطلبات الزعامة اضافة لأسلوب مبتكر من الأساليب التى تحاول توفير هذه المتطلبات ، كما أنها تطوير لقدرات العلاقات العامة بالكيفية التى تدعم مكانتها بين وظائف الادارة العليا . ويمكن أن نحدد المعالم الأساسية لهذا الدور الايجابى فيما يلى :

أولا : الاسهام فى تغيير المفاهيم السائدة عن المؤسسات المعاصــرة وتنظيماتهـــــا :

لقد انطلقت كل الجهود الادارية العلمية والتطبيقية من زاوية ضيقة لا تخدم الا المصالح الخاصة للمؤسسات فى كل المجتمعات المعاصرة . ونظرة نسترجع بها نتائج هذه الجهود الادارية تؤكد لنا الحاجة الماسة الى تغيير المفاهيم السائدة عن المؤسسات المعاصرة ، كاطار اجتماعى يمكن أن تزدهر فيه الزعامة أو تخمد .

فمن هذه النتائج مثلا ، ما هو معروف عن المؤسسة ككيان منظم فى المجتمع . انها تعنى كل تنظيم هادف لجماعة من الناس ، ويقصد منه تحقيق الأغراض الخاصة لها . وهذا التنظيم ينسق بين مراكز الأفراد

وأدوارهم ووظائفهم على شكل حلقات متتابعة ، تشكل تسلسلا رئاسيا، وتجعل مـ نالممكن تحقيق تكامل وظيفى بين التخصصات المختلفة ، ويشد الأفراد الى بعضهم نوع من العلاقات النمطية البعيدة تماما عن الميول والصفات الشخصـية لكل منهم والهادفة الى تحقيـق التفاعل بينهم ، والضامنة للانتقال الآمن من جيل الى جيل دون الاعتماد القاصر على جيـل بعينه . ومن هنا كان الاسـتمرار لكيانها المنظم بطريقة عقلية جامدة ، لتحقق دائما أهدافها ووظائفها المحددة لها سلفا .

وهذا التنظيم الجامد لكل مؤسسة لا يأخذ فى اعتبـاره العوامل الأخـــرى التى ليســت لها صـــفة التعقل ، ســـواء فى حدوثهـا أو تأثيرها على المؤسسة وأهدافها ووظائفها ، كالمشاعر والانفعالات والعلاقات والحاجات النفسية والاجتماعية . ولذلك ، ظهرت نظريات ادارية تعامل العاملين كما تعامل الآلات كالادارة العلمية مثلا .

لقد تجاهل مفهوم المؤسسة وتنظيمها أنها تقوم على أفراد قـــد يتصرفون أحيانا بوحى من مراكزهم وأدوارهم ووظائفهم وتحت ضغط هذا التنظيم واجـراءاته الجامدة ، ولكنهم يتصـرفون دائما ككيانات انسانية كاملة . كما أن حركة المؤسسة وتعاملها داخل البيئة الاجتماعية المحيطة بها لا يخضع لجمود العقل ، لكنه يمس جوانب انسانية كثيرة . وقد ترتبت آثار سلبية معوقة لتطور المؤسسات المعاصرة ذاتها بسبب غياب هذه الحقائق الاجتماعية فى المفاهيم الحالية لها وأصبح من الضرورى احلال مفاهيم أخرى أوسع وأشـمل وتستطيع ان تسـتوعب الجوانب الانسانية للجماعات التى تقوم عليها ، بالكيفية التى تحدث قدرا كافيا من التكامل والتوافق بينها وبيـن الجوانب التقليدية التى تركـز على مصالحها الخاصة .

ولقد انتهت الدراسات العلمية الاجتماعية منذ الستينات من هـــذا القرن الى عدد من هذه المفاهيم الاجتماعية فيما يعرف بالمسئولية الاجتماعية للمؤسسات المعاصـرة ، والتى يمكن أن تتطور لتستوعب كل مضـمونها وأبعادها ، ولتؤكد على زاوية أوسع تنطلق منها مفاهيم المؤسسات المعاصرة، وهى زاوية المصالح المشتركة بينها وبين الجماعات العاملة فيها والمتعاملة معها . ولاشك أن تحول هذه المؤسسات الى هذه الزاوية وانعكاساتها

على بنيانها التنظيمى ، سوف يؤدى الى أن تصبح هذه المؤسسات بالفعل وسائل لتحقيق غايات مشتركة بينها وبين كل من يعمل بها أو يتعامل معهـــا ٠ (١٣)

غير أن هذا التحول يتطلب أن تقتنع الادارة العليا بأهمية تطعيم أيديولوجيتها بهذا الاتجاه الاجتماعى لتكتسب مرونة أكبر فى مواجهة التحديات الحالية والمستقبلة أمام مؤسساتها وهنا تستطيع العلاقات العامة ، كمهنة متخصصة فى الاقناع أن تقوم بهذا الدور ٠ بل ان دورها فى هذا المجال يمكن أن يتطور ليصبح دورا رئيسيا وليس دورا مساعدا فقط ، حيث يمكن أن تصبح المنهج العملى الملائم لاحداث هذا التحـول فى فكر الادارة العليا بكل انعكاساته على أهداف المؤسسات المعاصـرة وتنظيماتهـا ٠ (١٤)

ولاشك أن هذا التحول الى زاوية المصالح المشتركة التى يقوم عليها مفهوم المسئولية الاجتماعية كاتجاه فكرى مطور لأيديولوجية الادارة العليا ، سوف يكون له آثاره الايجابية على مفاهيم القيادة الادارية ، وسوف يسهم فى بروز مفاهيم جديدة أكثر تطورا الى جانب تطوير ما هو قائم بالفعل ٠ وسوف تكون العلاقات العامة أسلوبا حضاريا يتحقق به الاقتناع بهذه المفاهيم جميعها ، كما يتحقق به رسوخها وانتشارها ٠

ثانيا : الاسهام فى تغيير المفاهيم الشائعة عن القيادة الادارية :

لا ندعى القول بأن العلاقات العامة تملك القدرة على تغيير المفاهيم الشائعة عن القيادة الادارية فى اطارها العلمى لأكثر من سبب : فالعلوم الادارية اكتسبت رسـوخا متأصلا منذ فترة طويلة وأصـبحت نتائجها شائعة ومنتشرة ومطبقة على نطاق واسع وعام تقريبا ٠ بينما العلاقات العامة لاتزال تبحث لها عن هوية علمية تشكل ركيزة أساسية تقف عليها فى مواجهة العلوم الاجتماعية ، ومن بينها العلوم الادارية ذاتها ٠ ومن

---

(١٣) و(١٤) انظر دراسة لنا تعالج هذه القضية بالتفصيل ، بعنوان :
المنهج العملى للعلاقات العامة فى المؤسسات المعاصرة : مكتبة العربى للنشر والتوزيع ، سنة ١٩٨٢ ٠

هنا ، فان الجانب العلمى لهذه المفاهيم الشائعة ينبغى أن يترك تماما لتطور العلوم الادارية ذاتها كجزء من مواجهتها لمتطلبات التغييرات المستقبلية للمؤسسات الحالية . ولاشك أن رسوخ المضمون العلمى لهذه العلوم الادارية يجعلها أسبق فى نظرتها المستقبلية من التطبيق .

أما من ناحية التطبيق ، فاننا نجد العلاقات العامة على قدم المساواة مع تطبيقات النتائج التى تنتهى اليها هذه العلوم الادارية . انها تعمل فى مواجهتها ومعها من أجل أن تتطور المؤسسات المعاصرة نحو الأفضل . ثم ان هذه التطبيقات لها انعكاساتها ، سلبا وايجابا ، على العلاقات العامة كاحدى المهن المتخصصة فى هذه المؤسسات . وهى عندما تحاول أن يكون لها دور تطبيقى فى مواجهة المفاهيم الشائعة فى القيادة الادارية ، فانما تحاول فى نفس الوقت أن تثبت ذاتها وتدعم مكانتها . ثم ان العلاقات العامة تملك فى المجال التطبيقى ، داخل المؤسسات المختلفة فى المجتمعات المعاصرة تراثا أصيلا يمكن أن تستفيد منه فى دعم وجودها فى الحاضر والمستقبل .

ومن ثم ، فان العلاقات العامة كمهنة اقناع متخصصة وتحتل مكانة محايدة بين الادارة العليا ومستوياتها الادارية المتفرعة عنها وبين الجماهير التى تعمل فى المؤسسة داخلها وتتعامل معها من خارجها ، تستطيع أن تدعم بجهودها وأنشطتها الاتصالية الاقناعية مفاهيم أكثر تطورا فى القيادة الادارية ودورها .

فهى تستطيع ، مثلا ، أن تقنع بالمضمون الاجتماعى لوظيفة القيادة الادارية . فالقيادة ليست وظيفة خاصة وانما هى وظيفة عامة ، بمعنى أن المدير لا ينبغى أن ينظر الى نفسه على أنه أداة لتحقيق مصالح خاصة له ولمؤسسته ، وانما هو وسيط لتحقيق المصالح العامة للمجتمع بقدر ما يحقق هذه المصالح الخاصة . والقيادة الادارية قد تحتاج الى السلطة أحيانا ، ولكنها تحتاج الى التأثير الاجتماعى دائما . والقيادة الادارية ليست فرضا للرأى الخاص مهما كانت نتائجه ، وانما هى تلاق بين الرأى الخاص والرأى العام وتوافق بينهما . وأصالة الشخصية فى القيادة الادارية ليست فى تزمتها وتحجرها ، وانما هى فى مرونتها وتطورها .

وصناعة القرار فى القيادة الادارية لا تقوم على النظرة الضيقة التى لا تستوعب الا المتغيــرات الفنية فحسب ، وانما تقوم فى أساسها على نظرة واسعة تستوعب المتغيرات الفنية والانسانية والاجتماعية معا .

ولاشك ، أننا هنا لا نضع مفاهيم جديدة ومتطورة للقيادة الادارية ، وانما خلاصة القول فيما يتعلق بدور **العلاقات العامة هنا ، أن** هناك مفاهيم توصلت اليها الدراسات العلمية الاجتماعية والادارية ويمكننا أن نتوصل الى المزيد منها ، وهى كلها مفاهيم صــالحة لتأصيل مضــمون الزعامة فى وظيفة القيادة الادارية بالمؤسسات المعاصرة ، ولكن تطبيقها ليس شائعا بسبب رسوخ المفاهيم التقليدية . **ومن هنا يكون الاقناع** بهذه المفاهيم المتطورة المدعمة لمضمون الزعامة **فى القيادة الادارية مدخــلا** سليما الى انتشارها واتساع تطبيقها . ومن هنا يكون دور العلاقات العامة مساعدا ولكنه دور لا يقل أهمية عن التوصل الى هذه المفاهيم المتطورة ذاتهـــا .

ثالثا : الاسهام فى اختيار الزعماء واعدادهم :

لقد عرفنا أن الزعامة ليست ظاهرة عامة ، ولكنها ظاهرة خاصة ، تتوفر فى أفراد معينين لهم من الصفات والقدرات والمهارات ما ليس لغيرهم . وهم بهذه الصفات والقدرات والمهارات قادرون على أن يتفاعلوا مع الجماعة التى يقودونها ، وعلى استثمار المتغيرات التى تعتمل فى الموقف المحيط بهم من أجل احداث التأثير المناسب لتحقيق هدف معين . ومن هنا كانت أهمية الاختيار والاعداد والتدريب كمتطلبات أساســية لازمة لدعم الزعامة فى المؤسسات المعاصرة التى تحقق الأغراض المستهدفة منهــم .

ولاشك أن هناك جهات ادارية عديدة داخل هذه المؤسسات تحاول أن توفر لها قيادات قادرة على الزعامة فى كل المجالات والمستويات . لكن ما يؤخذ على هذه الجهات الادارية أنها تنطلق من زاوية ضيقة . وهذه الزاوية ليست كافية ، من وجهة نظرنا ، لاختيار الزعماء واعدادهم بدرجة عالية ونوعية مناسبة . ولكى ندلل على صحة ما ذهبنا اليه ، نركز هنا على قضية واحدة داخلة فى هذه الزاوية وتشكل محورا لحديثنا

عن اختيار الزعماء واعدادهم ، وهى تلك القضية التى تتعلق بما يعرف فى العلوم الادارية وتطبيقاتها باصطلاح الاتصال الادارى ٠

فمن المعروف من الناحية العلمية ، أن الاتصال دينامية اجتماعية تقوم عليه المجتمعات البشرية ومؤسساتها لتحقيق أغراض وغايات مشتركة ، منها الاقناع ، أى ممارسة التأثير الاجتماعى بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات ٠ وهذا يعنى أن العلاقة بين الاتصال والاقناع علاقة وظيفية ٠ وهذا يعنى أن كل اتصال ليس اقناعا ، وانما كل اقناع ينبغى أن يقوم على الاتصال ٠ وبالتالى ، فان الأنشطة الاتصالية التى تستهدف التأثير الاجتماعى تسمى أنشطة اقناعية ، لأن تسميتها بالأنشطة الاتصالية لا يعبر عن مضمون الوظائف التى تحققها ، بكل ما يترتب على ذلك من اعتبارات أساسية تتصل باعداد من يمارس كل نوع من هذه الأنشطة ٠

أما من الناحية التطبيقية فى المؤسسات المعاصرة ، فقد وجدنا أنها تطلق على الأنشطة الحيوية التى تقوم عليها حياتها اتصالا اداريا رغم أن مضمونها يتركز على التأثير الاجتماعى ٠ أن مجرد قيام أى مؤسسة يخلق مجالا للاتصال داخلها فى بيئة العمل وخارجها فى البيئة الاجتماعية المحيطة بها ٠ وتمارس من داخل هذا المجال أنشطة ينبغى أن توصف بأنها أنشطة اقناعية وليست أنشطة اتصالية ، لما لهذه التسمية من انعكاسات هامة على نظرة الادارة العليا الى ذاتها والى كل من تتعامل معه والى الكيفية التى تمارس بها علاقاتها ومعاملاتها ٠ وهناك من الأدلة العلمية ما يؤيد هذا الاتجاه ، ونستشهد هنا ببعض منها ٠

ففى احدى الدراسات العلمية الادارية ، يقول الباحث : ان الاتصال والادارة اصطلاحان مترادفان فى المؤسسات المعاصرة ٠ ذلك لأنه من الحقائق السائدة أن كل مؤسسة تدار بموافقة من تديرهم ٠ فالادارة العليا يكون عليها أن تقنع العاملين فى مؤسستها بأهدافها ، ليس فقط لكى تنتقل السلطة من مستوى الى آخر ، ولكن أيضا لكى يتحقق التعاون والتنسيق ٠ فنظام السلطة يقترن بنظام الاتصال فى كل مؤسسة ٠ (١٥)

---

15) Allen, R. Organizational Management Through Communication. New York : Harper & Row, 1977, p. 48.

وفى دراسة علمية ادارية أخرى ، يقول الباحثان اللذان قاما بها : ان المؤسسات المعاصرة تستخدم الاتصال لكى تحقق القبول لأفكارها ، وأن العمليات الاتصالية لنشر الأفكار وتحقيق توافق الأفراد معها لها أهميتها تماما كالنسيج الاتصالى المتصل بها . ويضيف الباحثان قولهما : أنه اذا كانت دراسة التفاعل بين الأفراد والجماعات تستهدف بيان الكيفية التى تشكل بها أنماط انشطتها وحياتها الجماعية ، فان دراسة التفاعل بين المؤسسات والجماعات العاملة فيها والمتعاملة معها تستهدف بيان الكيفية التى تحاول بها هذه المؤسسات تنظيم السلوك الانسانى .

كما يضيف هذان الباحثان قولهما : أن الناس لا تعيش فى عزلة ، وانما تعيش فى وحدات اجتماعية تسمى بالمؤسسات . وتحاول هذه الوحدات الاجتماعية أو المؤسسات أن تشكل سلوكهم بالكيفية التى تؤكد استمرارها كوحدات اجتماعية أو كمؤسسات . واذا لم تقم هذه الوحدات الاجتماعية أو المؤسسات ببيع أفكارها وتجديد عضويتها وتسويق منتجاتها فانها لا تستطيع أن تعيش . (١٦)

ومن هذه الأدلة والشواهد نستنتج عددا من الحقائق الهامة . فالاتصال مجال دينامى ينشأ بنشأة المؤسسات ذاتها ، لكن الأنشطة التى تمارس من خلاله أنشطة اقناعية كاملة . فهى ، كما جاء فى هذه الدراسات تستهدف تحقيق قبول العاملين وموافقتهم ، وهذا لا يتم الا بالاقتناع . بل ان السلطة ذاتها لكى تنتقل من مستوى الى آخر تحتاج الى الاقناع . ولكى يتحقق التنسيق لابد من الاقناع . وتوافق الأفراد مع مؤسستهم لا يتم الا من خلال الاقناع . وهذا يعنى أن كل العمليات الحيوية التى تقوم عليها حياة المؤسسات وبقائها لا يمكن أن تحدث الا من خلال الاقناع .

واذا كان الاتصال ، كدينامية اجتماعية ، يستهدف الفهم المشترك كاطار لكل الأغراض التى يحققها للأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات ، فان الاقناع كاحدى الوظائف التى تقوم على الاتصال ،

---

16) **Faules, D. & D. Alexander, Communication and Social Behaviour. Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1978, pp. 195-212.**

يستهدف التأثير الاجتماعى لتحقيق أغراض لا يمكن أن تتحقق بالفهم المشترك وحده · ومن هنا جاءت أهمية توفر شروط ومواصفات معينة فيمن يمارس الاقناع ، حتى يستطيع التاثير على من يستهدفهم بهـذا الاقنــاع ·

ولقد ترتب على الأخذ بمفهوم الاتصال لوصف الأنشطة الحيوية التى تقوم عليها المؤسسات المعاصرة ، والتى تستهدف منها الاقناع ومزاولة التأثير الاجتماعى ، أن تأثرت هذه الأنشطة ذاتها بدرجة عاقت تحقيق أهداف المؤسسات ذاتها · ففى دراسة عينية من شركات أمريكية وانجليزية ويابانية ، تبين من نتائجها أن ٧٤٪ من المديرين يعترفون بأن فشــل الاتصال الداخلى فى شركاتهم يعتبر الحاجز الأعظم أمام تفوقها · (١٧)

وقد اختلفت الآراء حول طبيعة الأسباب التى جعلت من الاتصال مشكلة حقيقية فى المؤسسات المعاصرة · فمنها من يرجع هذه الأسباب الى ضعف المضمون ، ومنها من يرجعها الى ضعف فى كفاءة المستويات التنظيمية للمؤسسات ، ومنها من يرجعها الى ضعف فى اتجاه انسياب مضمون الاتصال داخل هذه المؤسسات · وكثرت الآراء وتعددت وتنوعت حول أسباب مشكل الاتصال · ولايزال الاتصال ذاته بعيدا عن الأهداف التى يسعى الى تحقيقها فى معظم المؤسسات · ولعل الدورات التدريبية التى تعدها الشركات الكبرى لتحسين مستوى الاستماع عند المديرين ، وتحسين مســتوى علاقاتهم بالجماعات التى يعملون بها ، وتحســين الادراك عندهم ، وما الى ذلك من أهداف توضح الى أى حد تعانى هذه الشركات الصناعية الكبرى من الآثار الناتجة عن مشكلة الاتصال ·

غير أن المدخل السليم الى معالجة هذه المشكلة ، فى تقديرنا ، يتمثل فى الاعتراف العلمى والتطبيقى بأن ما يجرى فى هذه المؤسسات هو فى حقيقته أنشـطة اقناعية ، وأنها عندما تختــار القادة الاداريين وتدربهم وتعدهم ، انما تستهدف تحويلهم الى رجال قادرين على الاقناع،

---

17) Hall, J. "Communication Revisited." California Management Review, Vol. XV, No. 3, Spring 1973, p. 56.

أى الى زعماء قادرين على التأثير الاجتماعى • فمثلا ، ليست العبرة فقط بأن تسهل الادارة العليا انسياب المعلومات وانتقالها من مستوى ادارى الى مسنوى ادارى آخر ، ولكن العبرة بالكيفية التى تعد بها هذه المعلومات ، والكيفية التى تنتقل بها • انها فى جميع الحالات تعد رسالة مقنعة لتنتقل عبر مستويات ادارية مقتنعة وقادرة على الاقناع ، وبهذا فقط تضمن المؤسسات لأنشطتها الحيوية ، التى تقوم عليها حياتها وتضمن بقاءها واستمرارها ، أن تكون فعالة وايجابية ومؤثرة •

ان اختيار الزعماء واعدادهم على أسس اقناعية يشكل زاوية أوسع من تلك الزاوية الادارية التى تسود الآن ، الى جانب أن هذه الأسس ذاتها تتفق فى طبيعتها مع الأنشطة الحيوية التى سوف يمارسها الزعماء أنفسهم • وهنا نجد للعلاقات العامة دورا أساسيا • فهى مهنة الاقناع ، وهى مهنة تعمل باتساع مجال الاتصال بين المؤسسة والجماعات العاملة فيها والمتعاملة معها • ولذلك ، فهى أقدر التخصصات المهنية داخل المؤسسات المعاصرة على اختيار الزعماء واعدادهم بالكيفية التى تحقق الغرض منها بكفاءة واقتدار •

رابعا : الاسهام فى تشكيل الادراك السليم عند الزعماء وأتباعهم :

ثبت علميا أن الأفراد يختلفون فيما بينهم فى حكمهم على الناس والأشياء والحقائق التى أمامهم ، كما يختلفون فيما بينهم فى المواقف التى يتخذونها تجاه فرد معين أو شىء معين أو حقيقة معينة • وهذا الاختلاف تدل عليه المشاهدات الواقعية وتؤكد عليه نتائج التجارب العلمية •

ويرجع هذا الاختلاف الى حقائق أساسية • فقد ثبت علميا أن العناصر النفسية والاجتماعية التى يتكون منها الادراك عند الفرد تتعدد وتتنوع وتتعقد • فقد تبين أنها تتمثل فى مجموعات من العناصر البنائية والوظيفية والثقافية ، كالجهاز العصبى والاطار المعرفى والذاكرة والدوافع والطبائع والأمزجة والتجارب الخاصة والعادات والتقاليد والمعرفة ، وغيرها • وهذه العناصر تتفاعل معا لينتج عنها صورة ذهنية

عن فرد معين أو شيء معين أو حقيقة معينة . (١٨)

وثبت علميا أن هذه الصـور الذهنية المتكونة فى الادراك نتيجة لتفاعل هذه العناصر النفسية والاجتماعية المتعددة والمتنوعة والمعقدة ، تعكس اتجاهات الفرد تجاه قضية معينة أو حقيقة معينة أو شيء معين أو شخص معين . ثم تأتى الآراء وأنماط السلوك لكى تكون تعبيـرات لفظية وفعلية عن هذه الاتجاهات عند الفرد .

كما ثبت علميا أن الصور الذهنية فى ادراك الفرد تختلف عن واقع الشيء المدرك أو الحقيقة المدركة أو الشخص المدرك . أنها قد تقترب من الواقع أو تبتعد عنه بدرجات متفاوتة ، ولكنها لا تكون مطابقة له على الاطلاق . وهذه الصور الذهنيـة المتكونة فى الادراك عن أشـياء مختلفة أو حقائق مختلفة أو أشخاص مختلفين ، تختلف فى درجات قربها أو بعدها عن واقع هذه الأشياء والحقائق والأشخاص باختلاف قوة العناصر المكونة لادراك كل منها عند الفرد الواحد . وكذلك تختلف الصور الذهنية التى يدركها أفراد مختلفون لشيء واحد معين ، لاختلاف قوة تأثير هذه العناصر على ادراك كل فرد منهم .

واذا كانت هذه الصور الذهنية هى أساس تكوين الاتجاهات النفسية عند الفرد ، فانها أيضا أسـاس تكوين الاتجاهات النفسـية العامة عند جماعة معينة ، فالفرد هو الوحدة الأولى لأى جماعة انسانية غير أن هذه الاتجاهات النفسية العامة يساعد عليها دخول عوامل أخرى تختص بكل جماعة لتزيد فى تعقيدها ، مثل درجة التجانس والتآلف بين أعضاء الجماعة ، ودرجة الانتماء والولاء للجماعة ، وما تتصف به الجماعة من صفات المثالية والرمزية والانسياق للعواطف الى جانب تأثير الزعماء ووسائل الاتصال والأحداث الجارية ، وغيرها .

ومن هنـا أكد الباحثان الأمريكيان مارفن شـاو M. Shaw

---

(١٨) انظر دراسة لنا حول هذا الموضوع بعنوان :
المدخل الى قياس المناخ النفسى للمؤسسات المعاصرة . القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، سنة ١٩٧٩ ، صص : ١١ - ٢٢ .

وجاك رايت J. Wright فى دراسة لهما ، على أن الاتجاهات النفسية عند الفرد والجماعة ، هى نتاج لعملية معايشة اجتماعية لها تاثير ذو مغزى على استجابة الأفراد والجماعات للأشياء أو للأشخاص أو للجماعات التى يتعاملون معها ٠ (١٩)

وعلى ضوء هذه الحقائق ، نستطيع أن نتبين أهمية تكوين الادراك السليم عند الزعماء والجماعات التى يعملون معها ٠ ويقصد بالادراك السليم هنا ، أن يدرك كل منهما نفسه أولا ، وأن يدرك كل طرف منهما الآخر ، وأن يدرك كل منهما الموقف المحيط بهم بدرجة تقترب بقدر الامكان من الواقع ، حتى تكون الاستجابات ممثلة فى الاتجاهات النفسية والآراء والأنماط السلوكية محققة للتفاعل الايجابى بين الطرفين ، ومحققة للغايات المشتركة بينهما ٠

ولقد حاولت الدراسات العلمية الادارية أن تصل الى أساليب تقاوم بها العوامل التى تشوه الادراك عند المديرين انطلاقا من هذا الاستنتاج الذى انتهت اليه النتائج العلمية ٠ وانتهت بالفعل الى عدد من هذه الأساليب التى توزعت الى اتجاهين : أحدهما يقوم على وضع هذه العوامل المشوهة للادراك فى الاعتبار عند التخطيط والتنفيذ والرقابة ٠ وثانيهما ، يقوم على استغلال هذه العوامل اداريا لتغليب جوانبها الايجابية على جوانبها السلبية ، مثل استخدام أساليب متنوعة لاحداث التغيير ، وفرض أنظمة العمل التنفيذى على أعمال المديرين ، والمحافظة على أهداف واضحة وثابتة بقدر الامكان ، وغيرها ٠ (٢٠)

غير أنه أمام النتائج عير الحاسمة التى انتهت اليها هذه الأساليب الادارية ، ظهر دور للعلاقات العامة يحاول دعم هذه النتائج ٠ ففى دراسة قام بها أريك وبستر E. Webster أحد الخبراء الأمريكيين

---

19) Shaw, M. & J. Wright. Scales For The Measurement of Attitudes. New York : McGraw-Hall, 1967, p. 1.

20) Schaffer, R. "The Psychological Barries To Management Effectiveness." Business Horizons, Vol. 14, No. 2, April 1971, pp. 24-25.

فى العلاقات العامة ، تبين أن لدور العلاقات العامة هنا مزاياه العديدة اذا أحسن فهمه وتطبيقه · (٢١)

ومن هذه الدراسة تتبين الخطوط العريضة لدور العلاقات العامة فى مواجهة تكوين ادراك سليم ، ليس فقط عند الادارة العليا لكل مؤسسة ، وانما أيضا عند المستويات الادارية الأخرى وعند الجماعات التى تتعامل معها ، سواء فى بيئة العمل أو فى البيئة الاجتماعية · وتتمثل هذه الخطوط العريضة فى النقاط التالية :

١ ـ تبدأ العلاقات العامة دورها هنا بجمع أكبر قدر من المعلومات عن الزعماء أو المديرين وجماهيرهم داخل المؤسسة وخارجها ، حتى يقوم دورها على أساس من الواقع الحقيقى لطبيعة الادراك وعوامل تكوينه وتشويهه عند كل طرف منهما ·

٢ ـ التركيز على الزعماء أو المديرين ، من خلال توجيههم الى الأنماط السلوكية التى تجعل تصرفاتهم ذات انعكاسات طيبة عند الجماهير ، على أن تبدو شخصياتهم فى جميع الأحوال طبيعية وغير مفتعلة ·

٣ ـ قد لا يمتلك المدير القدرات الخاصة التى تمكنه من التعامل الايجابى مع الجماهير · وهنا تستطيع العلاقات العامة أن تكسبه هذه القدرات الخاصة ، كالقدرة على التحدث والخطابة وادارة الاجتماعات ، وأساليب الاقناع ، وما شابه ذلك ·

٤ ـ وضع المديرين دائما فى دائرة الضوء انطلاقا من الحقيقة التى تقول ان الناس يكونون أكثر التزاما وايجابية وهم فى دائرة الضوء ·

٥ ـ اعطاء الجماهير أكبر قدر من المعلومات عن المديرين واتجاهاتهم وميولهم وأفكارهم · وهذه النقطة تشبع حاجة أصيلة عند الجماهير ، وهى حاجتها الى أن تعرف كل شىء عن زعمائها وقادتها ، لأنهم نماذج ناجحة ولهم بريق خاص ·

---

21) Webster, E. "The Chief Executive's Role In Corporate Public Relations". Management Review, Vol. 54, No. 12, December 1965, pp. 4-10.

٦ ـ أعطاء المديرين أكبر قدر من المعلومات عن الجماعات التى يتعاملون معها ، فلا شىء يثير القلق والتوتر والارتباك بأكثر من الغموض وعـــدم الفهم ٠

٧ ـ اعطاء المديرين وجماعاتهم أكبر قدر من المعلومات عن الاطارات الموقفية المحيطة بهم داخل العمل وخارجه ٠

ومن الواضح هنا ، أن العلاقات العامة تملك بوسائلها وأنشطتها القدرة على تحقيق اقتناع الزعماء والجماعات التى يعملون معها ، كل منهما بالآخر كطرفين متقابلين ، من خــلال تشكيل الادراك عنــد كل منهما بطريقة سليمة وعلى أساس سليم ٠

ومن الواضح هنا أيضا ، أن دور العلاقات العامة لا يقف عند حدود التعامل الايجابى مع العوامل المشوهة للادراك عند المديرين ، كما تفعل الأساليب الادارية الحالية ، لكنه دور يبدأ مــع بداية المراحــل المكونة للادراك ، ليؤثر على الصورة الذهنية ويقوم ما يصيبها من تشوهات ٠ ثم انه دور لا يقتصر على المديرين ، ولكنه يشمل المديرين وأتباعهـــم والاطارات الموقفية المحيطة بهم ٠ انه يتعامل مع العوامل المؤثرة على الزعامة كعملية اجتماعية متكاملة ٠ وهنا ، تكمن أهميته وايجابيته وقوة فعاليته ٠

واذا عرفنا أن الادراك السليم عند الزعماء وأتباعهم ، هو المدخل السليم الى تفاعل ايجابى بينهم ، وبالتالى الى زعامة ناجحة تعرف كيف توجه وتؤثر ، لأمكن معرفة مغزى هذا الدور المتكامل الذى يمكن أن يسهم بطريقة ايجابية فى تحقيق أهــداف الزعامة وأغراضــها فى المؤسسات المعاصرة ٠

خامسا : الاسهام فى دعم الاتصال المناسب للتفاعل بين الزعماء وأتباعهـــم :

من المعروف أن لكل مؤسسة شبكة اتصال ٠ وتعرف شبكات الاتصال بأنها الوجه البنائى لجماعة ما ، لأنها تبين الكيفية التى يرتبط بهـــا أفرادها ببعضهم ٠ فعندما تجرى عمليات الاتصال بين فردين أو أكثر

تنشأ بينهم شبكة للاتصال ٠ وهى ببساطة عبارة عن رسوم توضيحية لعمليات الاتصال ، تبين اتجاهها ومجالها واتساعها ٠

ولئن كانت شبكات الاتصال فى المؤسسات المعاصرة لا تكشف عن مضمون الاتصال داخلها أو بينها وبين بيئتها الاجتماعية ، الا أن هذا المضمون ينبغى ألا يكون قاصرا على تبادل المعلومات والأفكار والحقائق أو حل المشكلات أو التنسيق ، وانما ينبغى أن يستهدف أساسا احداث التفاعل الشخصى الايجابى بين الأفراد والجماعات ، وبينهم وبين الادارة العليا ٠

واذا كان الاتصال ضروريا كأسلوب للربط بين المؤسسة والجماعات العاملة فيها والمتعاملة معها ، وكان ضروريا أيضا فى مواجهة ما تقوم عليه المؤسسات المعاصرة من تخصص شديد وما يقوم عليه الهيكل التنظيمى لكل منها من تسلسل رئاسى ،وكان ضروريا كذلك لتسهيل الترابط والتداخل والتفاعل بين الأفراد الذين يعملون فى أنشطة مشتركة أو بين الأفراد الذين تتبادل أنشطتهم التاثير ، فان الممارسة العملية وحدها هى التى تكشف عن طبيعته وكفاءته ونوعية تأثيره فى مواجهة الجماعات التى تهم مؤسسة معينة ٠

ولقد كشفت الدراسات العلمية عن نتائج تؤكد على أن هناك سلبيات كثيرة فى شبكات الاتصال ومضمونها فى المؤسسات المعاصرة ، وأنها تحتاج بالفعل الى أساليب متطورة لدعمها ، لتصل الى درجة مناسبة لحدوث التفاعل الايجابى بين الزعماء وأتباعهم فى هذه المؤسسات ٠

ففى دراسة علمية قام بها جاى هال **Jay Hall** تبين منها أن مشاكل الاتصال فى المؤسسات المعاصرة تعود الى سلبيات المناخ التنظيمى ٠ فالأفراد لا يعرفون أين يعملون ؟ ومع من يعملون ؟ وتسودهم مشاعر العجز والشك وعدم الثقة والتوتر ٠ وكلها ظواهر تعنى أن الكيفية التى يجرى بها الاتصال بينهم غير سليمة ولا كافية ٠ ويؤكد جاى هال **Jay Hall** على أن نوعية العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل

المؤسسات المعاصرة تكشف عن مستوى الاتصال بينهم ، والعكس صحيح ٠ (٢٢)

ولا شك أنه اذا كانت العلاقات العامة مهنة الاقناع القائم على الاتصال ، فانها تكون الأقدر هنا على دعم الاتصال المناسب للتفاعل بين الزعماء وأتباعهم داخل المؤسسات المعاصرة ، وبدون أن نتجاهل أهمية التكامل بين أساليبها هنا والأساليب الادارية التى تستهدف نفس الغاية ٠

فالعلاقات العامة تستطيع بأبحاثها أن تتعرف على نوعية الأفراد والجماعات وعلاقاتهم ونوعية المعرفة المتبادلة بينهم من ناحية وبينهم وبين زعمائهم من ناحية ثانية ٠ ، وكمية المعلومات المتوفرة ومدى كفايتها وصحتها ٠ كما تستطيع أن تتعرف على رسائل الاتصال المتاحة والأساليب المستخدمة ٠ انها بهذه النتائج التى تصل اليها من أبحاثها تخرج بحقائق هامة تكشف عن درجة القصور فى المعاملات والعلاقات والتفاعلات بين الأفراد والجماعات ٠ وهنا تستطيع الجهات الادارية الاستفادة من هذه الحقائق فى الوصول الى أساليب ادارية مناسبة لمعالجة أوجه القصور فى شبكة الاتصال واتجاهها واتساعها ومضمونها ٠

والعلاقات العامة تستطيع أيضا بخبرتها فى مجال الاتصال ذى الطريق المزدوج ، أن تفتح قنوات اتصال صاعدة من الأفراد والجماعات الى الزعامات التى تقودها ٠ فلقد كشفت الدراسات العلمية الادارية عن الصعوبات التى يعانى منها الاتصال بسبب عيوب فى التنظيم الادارى الحالى ٠ ومن هنا فان حركة الجهات الادارية فى مواجهة هذه الصعوبات محدودة للغاية الى أن تصل الجهود العلمية الحالية الى تنظيمات ادارية أكثر تطورا ٠ وعلى ذلك ، تكون العلاقات العامة ، بوسائلها التى توفر الاتصال المزدوج بدرجة متوازنة بين الزعماء وأتباعهم ، أسلوبا مطورا للاتصال بدرجة كبيرة ٠

والعلاقات العامة كذلك بمكانها الوسط بين الأطراف المتقابلة داخل

---

22) Hall, J. Op. Cit., p. 56.

المؤسسة الواحدة،وبين هذه الأطراف جميعها والمؤسسة التى يعملون فيها، وبين هذه المؤسسة والجماعات التى تهمها فى البيئة الاجتماعية من حولها، تستطيع أن تحقق الموضوعية والتوازن لمضمون الاتصال فى هذه الحالات جميعها . كما تستطيع أن تؤكد على الحقائق والمعلومات الصحيحة والواقعية .

ويضاف الى ذلك ، ما تستطيعه العلاقات العامة على أساس أنها مهنة التعامل مع الجماعات . فهى تستطيع أن تجعل مضمون الاتصال أكثر التصاقا بالمصالح المشتركة بينها وبين ادارتها العليا فى كل مؤسسة. فلا أحد يهتم برسائل لا تعنيه . وهذه نقطة هامة لزيادة فعالية الاتصال بالتأكيد على فعالية مضمونه .

واذا أضفنا الى ذلك أيضا ما أشرنا اليه من دور ايجابى للعلاقات العلاقات فى مواجهة تكوين الادراك السليم عند الزعماء وأتباعهم ، وهو يعنى هنا قدرة العلاقات العامة على أن تعالج المشكلات التى تحدث خلال الاتصال الفعال بين الزعماء وأتباعهم ، فان هذا المعنى يؤكد على مجال آخر تستطيع العلاقات العامة من خلاله أن تدعم الاتصال المناسب بين الطرفين .

سادسا : الاسهام فى التأكد من مدى فعالية الزعامة ونتائجها :

ان الانتقال بالزعامة من الممارسات المحدودة الى الممارسات الواسعة، يمكن أن يحول المؤسسات المعاصرة من مؤسسات تدار بالمديرين الى مؤسسات تدار بالزعماء ، بكل ما يعنيه هذا التحول من انعكاسات على مناخها التنظيمى وبكل ما يؤدى اليه من نتائج ايجابية تسهم فى زيادة قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلة ، وفى زيادة كفاءتها .

غير أن هذا التحول يحتاج الى تطبيق يعتمد على التخطيط العلمى وتنفيذ مرحلى يتلاءم مع ظروف كل مؤسسة وظروف كل مجتمع . وتطبيق الخطط العلمية يحتاج الى التقويم بكل أبعاده ، سواء كان تقويما للخطوات العلمية أو تقويما للأداء أو تقويما للنتائج . ومن هنا تظهر

الحاجة الملحة الى أساليب تقويم عملية تخرج فى مفهومها على حدود الرقابة المباشرة التى تطبق بأساليب ادارية بحتة .

وهنا تستطيع العلاقات العامة أن تقدم أساليبها العلمية فى التقويم لكى تلبى هذه الحاجة الملحة بطريقة آمنة وفعالة . وطالما أننا نسلم بدور ايجابى للعلاقات العامة فى مواجهة متطلبات الزعامة فى المؤسسات المعاصرة ، فاننا نسلم بديهيا باسهامها فى التخطيط والتنفيذ والتقويم . وهذا ما يؤكد على تكامل خطوات هذا الدور ، وتكامل هذه الخطوات الادارية التى تقوم بها الادارة العليا فى كل مؤسسة .

ومعروف أن أساليب التقويم التى تستخدمها العلاقات العامة تعتمد اعتمادا مباشرا على الأساليب المنهجية المستخدمة فى العلوم الاجتماعية الى جانب الأساليب العلمية المستخدمة فى علوم الاتصال . لكن هذه الأساليب جميعها تطبق على مجال العلاقة بين المؤسسات وجماهيرها، وهو مجال له طبيعة خاصة ويكسب التطبيق هنا سمات مميزة .

ولا شك أن الادارة العليا ، باعتمادها على أساليب التقويم التى تستخدمها العلاقات العامة ، تستطيع أن تفهم الموقف وتكشف السلبيات وتتأكد من الايجابيات . كما تستطيع أن تتحقق من درجة النجاح التى تحققها بصفة منتظمة ومستمرة . ان تحويل المؤسسات المعاصرة الى الادارة بالزعامة مجال جديد يتطلب خطوات متأنية ومدروسة ، كما يتطلب الثبات من سلامة السير وسلامة النتائج .



وخلاصة القول هنا ، أن العلاقات العامة ، بهذه الخطوط العريضة التى ترسم معالم دور بارز لها فى مواجهة متطلبات الزعامة فى المؤسسات المعاصرة ، تضيف الى مفهومها بعد جديدا تخدم من خلاله وظيفة القيادة الادارية فى هذه المؤسسات . وهو دور يمكن أن يوصف من بعض زواياه بأنه دور مساعد للجهود الادارية فى هذا المجال ، ويمكن أن يوصف ، من زواياه الأخرى ، بأنه دور أساسى يضاف الى هذه الجهود الادارية .

وقد يقول قائل : ان هذه الأنشطة التى تمثل دورا للعلاقات العامة

تدخل فى اهتمامات علماء الادارة ورجالها ، وهم الذين ينفذون بعضا منها الآن ، فلماذا العلاقات العامة ؟! واجابتنا على هذا التساؤل ، هى : أنه اذا كانت دينامية الاتصال الهادفة الى الاقناع تشكل جزءا من اهتمامات علماء الادارة ورجالها ، فانها تشكل جوهر اهتمامات العلاقات العامة ورجالها . ومن ثم ، فان العلاقات العامة هى الأكثر تخصصا والأكثر تعمقا . وبالتالى ، فهى الأقدر على القيام بأنشطة اتصالية اقناعية لا يقدر عليها رجال الادارة . وان كانت هذه الحقيقة لا تنفى حاجة العلاقات العامة الى الادارة ، طالما أنها تمارس هذه الأنشطة من داخل المؤسسات المعاصرة .

ولذلك ، فان هذا الدور المتميز للعلاقات العامة فى مواجهة متطلبات الزعامة ، شأنه شأن الأدوار الأخرى التى يمكن أن تقوم بها فى مواجهة الوظائف الأخرى للادارة العليا ، يحتاج الى أن تحسن الادارة العليا فهمها وتقديرها ، حتى تكتسب هذه الأدوار جميعها شرعية الوجود وحرية الحركة وفعالية التأثير .

الخاتمـــــــة

الاعتبـــارات التى تحكم دور العــلاقات العامة
فى وظائف الادارة العليـــا

لقد اتضح أن العلاقات العامة تستطيع أن تلعب دورا فى وظائف الادارة العليا ، سواء فى صناعة القرار أو فى مواجهة التغيير أو ادارة الصراع أو متطلبات الزعامة · وهى بهذا الدور تستطيع أن تسهم فى تطور المؤسسات المعاصرة ، وزيادة قدرتها على مواجهة تحديات المستقبل بكفاءة واقتدار وايجابية ·

كما اتضح أن دخول العلاقات العامة بهذا الدور الى وظائف الادارة العليا كان دخولا طبيعيا وواقعيا ولم يكن دخولا غريبا ولا مصطنعا · انها تملك قدرات ذات طبيعة خاصة · وهذه القدرات تتلاقى مع جوانب فى وظائف الادارة العليا ملائمة لها تماما · فكان دورها متكاملا مع دور الادارة العليا ، وأساليبها مدعمة للأساليب الادارية · والعلاقات العامة ، بهذا الدور الطبيعى والمتكامل تقدم أسلوبا حضاريا مرنا تدعم به الادارة أساليبها وتزيد من فعاليتها فى مواجهة وظائفها الأساسية ·

غير أن هذا الدور ، رغم طبيعته وواقعيته وتكامله ، لا يصف واقع العلاقات العامة ، وانما يصف ما يمكن أن تكون عليه العلاقات العامة وما ينبغى أن تقوم به · فلا تزال الادارة العليا بنظرتها اليها ، ولاتزال العلاقات العامة ذاتها بواقعها المكبل بمشكلاتها المهنية · (١) تجعل امكانية تصور هذا الدور صعبا ، ان لم يكن مستحيلا ما لم يتوفر لها عدد من الاعتبارات التى تحكم امكانية تحقيق هذا الدور بدرجة فعالة ومؤثرة·

وبادىء ذى بدء ، ينبغى أن يتفق الممارسون والأكاديميون فى مجال العلاقات العامة وأن يجمعوا على أنهم جميعا ينتمون الى مهنة واحدة تتطلب تحديدا قاطعا وتعريفا واحدا ومضمونا واحدا · فليس من المعقول أن يطلبوا من الآخرين أن يقتنعوا بهم وبمهنتهم وقدراتهم ، وهم أبعد ما يكون عن الاتفاق والاجماع حولها ·

---

(١) انظر دراسة تفصيلية لنا حول هذا الموضوع ، بعنوان :
المشكلات المهنية فى العلاقات العامة · القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، سنة ١٩٩١م ·

ويؤكـد هـذه الحقيقة ما جـــاء فى مقــال نشـــره روبرت هلبـرونر R. Heilbroner فى مجلة هاربر Harper's Magazine حيث أشار الى أن رجال العلاقات العامة أخوة تجمعهم رابطة مشتركة هى مهنتهم، لكن مصيبتهم فى عدم اتفاق أى اثنين منهم حول ما يقصد بالفعل بهذه المهنـــة . (٢)

ويحدد ميرتون فيور Merton Fiur فى دراسة له المدخل الى هذا التحديد القاطع لما يقصد بمهنة العلاقات العامة . فقد أشار الى أن العلاقات العامة ينبغى أن يصبح لها مفهوم جديد يستوعب كل الجوانب الفلسفية فى دورها فى وظائف الادارة العليا . ذلك لأنه ليس لها من التعريفات القائمة ما تستطيع به أن تعبر عن نفسها فى مواجهة هـــذا الدور . واعتبر أن تحقيق هذا من متطلبات تطور العلاقات خلال القرن الواحد والعشـــرين .

ويضيف ميرتون فيور M. Fiur تصوره لطبيعة التعريف المستهدف هنا ، فيقول : ان العلاقات العامة لا يزال مضمونها يقوم على أنها وظيفة اتصالية اعلامية . ورغم أهمية هذا الجانب الا أنه لا يتفق تماماً مع ما ينبغى أن تتطور اليه لتصبح وظيفة ادارية اتصالية اقناعية ، وبالكيفية التى تتكامل فيها هذه الجوانب الثلاث جميعها . (٣)

لكن هذا التطور ، فى تصورنا ، لا يمكن أن يركز فقط على مهنة العلاقات العامة . بل ينبغى أن يتم من زاوية أشمل وأعمق . فالعلاقات العامة ليست مهنة فحسب ، لأن جانب المهنة فيها لا يمثل الا الجانب التطبيقى لمفهوم أوسع يستوعبها كعلم تطبيقى . ومن هنا ، فان بداية التطور ينبغى أن تكون أولا فى جانبها العلمى . فالتعـريف المطلوب

---

2) Merton, J. Modern Public Relations. New York : McGraw-Hill, 1969, p. 5.
3) Fiur, M. "Public Relations Faces The 21st Century". In Bill Cantor, Inside Public Relations. New York and London: Longman, 1984, pp. 381-400.

المطلوب للعلاقات العامة ينبغى أن يكون تعريفا للعلم لأن العلم ثابت لا يتغير ، وأما التطبيقات فهى واسعة ومتعددة . ولعل هذا السبب ، فى رأينا ، وراء قضية تعدد المفاهيم المستخدمة فى العلاقات العامة حتى الآن بكل ما تثيره من غموض فى العلم وغموض فى التطبيق .

وبالتالى ، ينبغى أن تنعكس هذه التغيرات على الاعداد العلمى للممارسين ، لأن اختيار الدارسين والمقررات التى يدرسونها نظريا وعمليا لا تتناسب جميعها مع التغيرات المستقلة فى مفاهيم العلاقات العامة ومضمونها ودورها . ومن هنا ، فانه ينبغى أن تلحق تغييرات أساسية وجوهرية بالكيفية التى يختار بها الدارسون والكيفية التى يعدون بها داخل الأقسام والكليات الجامعية .

وهذه التغييرات جميعها ، ينبغى أن يواكبها حدوث تغييرات تنظيمية للمهنة داخل اطار تنظيمى مهنى قوى يضمن سلامة الممارسة العملية للمهنة ، ويضمن سمعتها ، ويضمن علاقاتها بالمؤسسات التى تعمل بها ، وبالمجتمع الذى تنتمى اليه . فلاتزال التنظيمات التى وصلت اليها العلاقات العامة ضعيفة ولا ترقى الى المستوى الذى يجعلها قادرة على الاسهام فى تطوير المهنة ودعمها .

كما ينبغى أن تنعكس هذه التغييرات جميعها على مكانة العلاقات العامة وتنظيمها فى المؤسسات المعاصرة . ذلك ، لأن قيامها بدور فى وظائف الادارة العليا ، يعنى أن يتوفر لها من المكانة ذات السلطة التنفيذية ، ما يوفر لها القدرة على القيام بهذا الدور وما يفرضه من مسئوليات لم تعهدها العلاقات العامة والمؤسسات التى تخدمها من قبل . انها ينبغى أن تتحول ، بهذه المكانة الجديدة ، من وظيفة كمالية الى وظيفة أساسية وضرورية للادارة العليا .

لقد ظلت الدراسات العلمية فى مجال العلاقات العامة تؤكد على ضرورة أن تتحقق لها مثل هذه المكانة . ولكنها لم تستطع أن تقدم تصورا متكاملا للكيفية التى يمكن بها الوصول الى هذه الغاية . وقد انتهينا من دراساتنا السابقة الى نتائج نستطيع القول عنها بأنها قدمت مثل هذا

التصور الكامل بدرجة مقبولة وصالحة كأساس للمناقشة والتطبيق .(٤)

ويضاف الى ذلك ، أن كل هذه التغيرات وانعكاساتها ينبغى أن تحدث فى اطار علاقات ايجابية سليمة بين الادارة العليا والعلاقات العامة وممارسيها . فالعلاقة الحالية سلبية للغاية . وقد ترجع سلبيتها الى ظروف تاريخية وادارية ومهنية ، ليس هنا مجال الخوض فيها بعد أن تعرضنا لها بالتحليل فى دراسة سابقة . (٥) الا أن تطور العلاقات العامة بالكيفية التى تستجيب بها لحاجة الادارة العليا الى أساليب متطورة وفعالة لمواجهة التغييرات المحتملة فى مؤسساتها ، يمكن أن يكون مدخلا علميا وواقعيا سليما الى علاقة ايجابية سليمة بين الخدمة ومستهلكيها بالمفهوم الاقتصادى، أى بين العلاقات العامة والادارة العليا .

ولاشك أن تطور العلاقات العامة بهذه الكيفية سوف يؤثر على نظرة الادارة العليا اليها . ان الادارة العليا لاتزال تنظر الى العلاقات العامة على أنها وظيفة كمالية أو ثانوية . غير أن هذا التطور سوف يجعل الادارة العليا تتأكد ، كما قال شستر بيرجر C. Berger فى دراسة له ، بأن كل المواقف التى تواجهها ولا تعتبرها داخلة فى اختصاص العلاقات العامة ، ليست فى الحقيقة الا مواقف تستطيع العلاقات العامة أن تتعامل معها وأن تجعل الادارة العليا أقدر على مواجهتها . (٦)

وأخيرا ، اذا كان من الأقوال الشائعة : أن الحاجة أم الاختراع . فان مغزى هذا القول هنا يعنى أن الحاجة تتمثل فى تطوير وظائف الادارة

---

(٤) انظر من دراساتنا ما يلى :

- « الاسس العلمية لتطوير ادارة العلاقات العامة » . المجلة العربية للادارة ، المجلد الثانى ، العدد الثالث ، يوليو سنة ١٩٧٨ . صفحة ٥ .

- المنهج العملى للعلاقات العامة فى المؤسسات المعاصرة . القاهرة : مكتبة العربى ، سنة ١٩٨١ . صص : ١٦٧ - ٢٢٤ .

(٥) انظر هذه الدراسة بعنوان : المشكلات المهنية فى العلاقات العامة . القاهرة: الانجلو ، سنة ١٩٩١ ، صص ٢٢٣ - ٢٧٠ .

6) Burger, C. "How Management Views Public Relations". Public Relations Quarterly, Winter 1983, p. 27.

العليا بالكيفية التى تمكنها من مواجهة تحديات المستقبل ، وأن الاختراع يتمثل فى الوصول الى أساليب تتحقق بها هذه الغاية . وخلاصة دور العلاقات العامة هنا ، أنها تقدم نفسها كأسلوب حضارى متطور يمكن أن يدعم بفاعلية الأساليب الادارية فى هذا المجال .

لكن الاعتبارات التى تحكم دورها هنا تعنى بوضوح ، أن مستوى الاختراع ليس على مستوى الحاجة اليه . ومن ثم ، **ينبغى أن** تطور العلاقات العامة ذاتها بالكيفية التى تجعل منها بالفعل هذا الأسلوب الحضارى المتطور والفعال . وهذه الحقيقة ينبغى أن يضعها الأكاديميون والممارسون فى مجال العلاقات العامة فى حسبانهم اذا أرادوا لها مكانة تليق بها بين وظائف الادارة العليا فى المؤسسات المعاصرة والمستقبلة .

المراجع العربية والأجنبية

أولا : الكتب والمقالات العربية والمعربة :

— ابراهيم امام : فن العلاقات العامة والاعلام • القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، الطبعة الثانية ، سنة ١٩٦٨م •

— ابراهيم درويش : « عملية صنع القرارات • » مجلة العلوم القانونية والاقتصادية ، العدد الثانى ، السنة الخامسة عشر ، يوليو سنة ١٩٧٣ • ص ٥٦٢ •

— ابراهيم درويش : عملية صنع القرارات • القاهرة : مكتبة عين شمس ، سنة ١٩٧٣ •

— أحمد دباس : « مراحل عملية اتخاذ القرار الادارى • » المجلة العربية للادارة ، المجلد الثالث ، العدد الأول ، يناير سنة ١٩٧٩ • صفحة ٤٩ •

— السيد حنفى عوض : العلاقات العامة : الاتجاهات النظرية والمحاولات التطبيقية • القاهرة : دار المعارف ، سنة ١٩٨٣م •

— بكر القبانى : الادارة العامة • القاهرة : دار النهضة العربية ، سنة ١٩٧٠ •

— جون ديوى : ترجمة محمد النجيمى : الطبيعة البشرية والسلوك الانسانى • القاهرة : مؤسسة الخانجى ، سنة ١٩٦٣ •

— جون راندال ، ترجمة جورج طعمه : تكوين العقل الحديث • القاهرة : دار المعارف ، سنة ١٩٥٦ •

— حامد أحمد بدر : السلوك التنظيمى • الكويت : دار القلم ، سنة ١٩٨٢ •

— حامد زهران : علم النفس الاجتماعى • القاهرة : عالم الكتب ، الطبعة الثانية ، سنة ١٩٧٤ •

— حسن توفيق : الادارة العامة • القاهرة : دار النهضة العربية ، الطبعة الثانية ، سنة ١٩٧٢ •

— حسين محمد على : المدخل المعاصر لمفاهيم ووظائف العلاقات العامة · القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، سنة ١٩٧٩م ·

— حمدى أمين عبد الهادى : الادارة العامة فى الدول العربية · القاهرة : دار الفكر العربى ، سنة ١٩٧٥ ·

— حمدى حسين عفيفى : « استخدام بحوث العمليات فى اتخاذ القرارات · » مجلة الادارة ، عدد يوليو سنة ١٩٦٩ ·

— حمدى حسين عفيفى : فى خدمة المديرين · القاهرة : المعهد القومى الادارة العليا ، سنة ١٩٧٥ ·

— حنفى محمود سليمان : الادارة منهج شامل : الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، سنة ١٩٨٠ ·

— رنسيس ليكرت ، ترجمة ابراهيم البرلسى : أنماط جديدة فى الادارة · القاهرة : مؤسسة سجل العرب ، سنة ١٩٦٦ ·

— زكى محمود هاشم : الجوانب السلوكية فى الادارة الكويت : وكالة المطبوعات ، سنة ١٩٧٨ ·

— زكى محمود هاشم : الادارة العلمية · الكويت : وكالة المطبوعات، سنة ١٩٨١ ·

— زيدان عبد الباقى : « المدخلات والمخرجات فى السلوك الانسانى ·» مجلة الادارة ، العدد الأول ، يوليو سنة ١٩٧٧ · صفحة ٨٩ ·

— سعد الدين عشماوى : أسس الادارة · القاهرة : مكتبة عين شمس ، سنة ، ١٩٨١ ·

— سليمان الطماوى : النظرية العامة للقرارات الادارية · القاهرة : مكتبة عين شمس ، سنة ١٩٦٦ ·

— سمير محمد حسين : ادارة العلاقات العامة فى مصر : دراسة ميدانية · القاهرة : مطابع الشعب ، سنة ١٩٧٥ ·

— سمير محمد حسين : اتجاهات القيادات الادارية فى مصر نحو العلاقات العامة · القاهرة : عالم الكتب ، سنة ١٩٨٥ ·

— سيد محمد الهوارى : الادارة : الأصول والأسس العلمية . بيروت : مطابع النقرى ، الطبعة الثالثة ، سنة ١٩٦٦ .

— صلاح حسين : « اتخاذ القرارت فى العلاقاتا الدولية . » مجلة الاقتصاد والادارة ، العدد الرابع عشر ، فبراير سنة ١٩٨٢ . صـفحة ٣١ .

— عبد العزيز أبو غنيمة : « القيادة فى الفكر الاسلامى والمعاصر . » مجلة الاقتصاد والادارة ، العدد ١٥ بتاريخ أول أغسطس ١٩٨٢ . ص ٨٩ .

— عبد الهادى الجوهرى : دراسـات فى علم الاجتماع الادارى . القاهرة : مكتبة نهضة الشرق ، سنة ١٩٨٠ .

— على السلمى : « اتخاذ القرارات الادارية . » المجلة العربيـة للعلوم الادارية ، العدد الواحد والعشرون ، سنة ١٩٧٠ .

— على السلمى : بحوث العمليات لاتخاذ القرارات الادارية . القاهرة : دار المعارف ، سنة ١٩٧١ .

— على العبيد أحمد : « اللامركزية فى اتخاذ القرارات . » مجلة الادارة العامة ، العدد الثانى والثلاثون ، فبراير سنة ١٩٨٢ .

— على عبد الحفيظ :«الحكم الجماعى وصنع القرارات الاستراتيجية.» مجلة الادارة العامة ، العدد الواحد والثلاثون ، سنة ١٩٨١ .

— على عجوة : الأسس النظرية للعلاقات العامة . القاهرة : عالم الكتب ، الطبعة الثالثة ، سنة ١٩٨٥ .

— على عجوة : العلاقات العامة والصورة الذهنية . القاهرة : عالم الكتب ، سـنة ١٩٨٣ .

— على محمد عبد الوهاب : معوقات الاتصـال فى الجماعات . الرياض : معهد الادارة ، سنة ١٩٧٨ .

— فؤاد البهى السيد : علم النفس الاجتماعى . القاهرة : دار الفكر العربى ، الطبعة الثالثة ، سنة ١٩٥٨ .

— فؤاد الشيخ سالم : الأساليب الكمية فى اتخاذ القرارات الادارية . عمان ، الأردن ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، سنة ١٩٨٣ .

— فيصل محمد حسين زيدان : « القيادة فى الفكر السياسى المعاصر · » مجلة الاقتصاد والادارة ، العدد ١٦ بتاريخ أول نوفمبر ١٩٨٢ · ص ٥٩ ·

— كوازى وايردو ، ترجمة جريس فهمى : نظرية فلسفية حول مفهوم الاتصال البشرى · المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية · المجلد الحادى عشر ، العدد الثالث والأربعون ، سنة ١٩٨١ · صفحة ٦ ·

— لويس كامل مليكه : سيكولوجية الجماعات والقيادة · القاهرة : مؤسسة المطبوعات الحديثة ، سنة ١٩٥٩ ·

— مدنى عبد القادر علاقى : الادارة ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية · جدة : مكتبة تهامة ، سنة ١٩٨٥ ·

— محمد عبد المنعم سلامة : نظم الاتصال والادارة · القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة ، سنة ١٩٧٢ ·

— محمد فهمى أحمد : « الأسلوب العلمى فى اتخاذ القرارت · » مجلة الادارة العامة ، العدد الثانى والعشرون ، سنة ١٩٧٢ ·

— محمد فهمى حسن : « بحوث العمليات ودورها فى اتخاذ القرارات · » مجلة الادارة العامة ، العدد ٢٨ بتاريخ مارس ١٩٨١ · ص ٣٣ ·

— محمد محمد البادى : « العلاقات العامة والتحديات المستقبلة للرأى العام فى مواجهة الادارة العليا · » مجلة الادارة ، المجلد ٢٤ العدد ٤ ابريل سنة ١٩٩٢ صفحة ٤١ ·

— محمد محمد البادى : المشكلات المهنية فى العلاقات العامة · القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، سنة ١٩٩١ ·

— محمد محمد البادى : المدخل الى الاقناع فى المؤسسات المعاصرة · جدة : مكتبة مصباح ، سنة ١٩٨٩ ·

— محمد محمد البادى : الأسس النظرية للاقناع · مكة : مكتبة الفيصلية ، سنة ١٩٨٧ ·

— محمد محمد البادى : العلاقات العامة وطبيعة الرأى العام · جدة : دار الشروق ، سنة ١٩٨٤ ·

— محمد محمد البادى : المنهج العملى للعلاقات العامة فى المؤسسات المعاصرة · القاهرة : مكتبة العربى ، سنة ١٩٨١ ·

— محمد محمد البادى : « الأسس العلمية لتطوير ادارة العلاقات العامة . » المجلة العربية للادارة ، المجلد الثانى ، العدد الثالث، يوليو سنة ١٩٧٨ . صفحة ٥ .

— محمد موسى البكرى : « أثر البحوث فى رسم السياسات وصنع القرارات التربوية . » مجلة الادارة العامة . العدد ٢٨ مارس سنة ١٩٨١ . ص ٥ .

— محمد يسى ابراهيم درويش : المشكلة الادارية وصناعة القرار . القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، سنة ١٩٧٥ .

— مصطفى سويف : علم النفس الجديث . مكتبة الأنجلو ، سنة ١٩٨٣ .

— نجيب اسكندر : الدراسة العلمية للسلوك الاجتماعى . القاهرة : دار المطبوعات الحديثة ، سنة ١٩٦١ .



- ثانيا : الكتب والمقالات الأجنبية :

— Acuff, F. & Other, From Man To Society. Hinsdale, Ill. : The Dryden Press, 1973.

— Aguilar, F. Scanning The Business Environment. N.Y. : Macmillan Co., 1967.

— Alexis, M. & Other. "Basic Framework For Decisions." Journal of The Academy of Management, August, 1962, p. 163.

— Alexis, M. & Other. Organizational Decision Making. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1967.

— Allen, R. Organizational Management Through Communication. N.Y. : Harper & Row, 1977.

— Backhard, R. & Other. Organizational Transitions : Managing Complex Change. Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1977.

— Baus, H. Publicity : How To Plan, Produce and Place It. N.Y. : Harper, 1942.

— Bedeian, A. Organizations : Theory and Analysis. Hinsdale, Ill. : The Dryden Press, 1980.

— Bernays, E. Public Relations. Oklahoma : University of Oklahoma Press, 4th edition, 1963.

— Black, H. "Riding With Change". Management World, Vol. 14, No. 11 Dece,mber 1985, pp. 12-14.

— Black, S. & Other. Practical Public Relations. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1983.

— Burger, C. "How Management Views Public Relations". P.R.Q., Winter, 1983, p. 27.

— Cadwallader, M. "The Cybernetic Analysis of Change In Complex Social Ssystems." American Journal of Sociology, Vol. 65, 1959, p. 155.

— Cantor, B. Experts In Action; Inside Public Relations. N.Y. and London : Longman Inc., 1984.

— Center, A. & Other. Public Relations Practices; Managerial Case Studies and Problems. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 3rd edition, 1985.

— Close, H. "Public Relations As Management Function." P.R. Journal, March, 1980, p. 11.

— Conrath, J. "How To Bulid Your Leadership Style" Management World, Vol. 16, No. 2, February-March 1987, pp. 12-14.

— Cyert, R. & Others. "The Role of Expectations In Business Decision Making." Administrative Science Quarterly, December, 1958, p. 337.

— Cyert, R. & Other. Management Decision Making. Baltimore: Benguin Books, 1970.

— Dalton, G. & Other. Organizational Change and Development. Homewood, Ill. : Irwin, 1970.

— Davis, K. "Social Responsibility Is Inevitable." California Management Review, vol. 19, No. 1, Fall, 1976, p. 14.

— Dunn, S. Public Relations ; A Contemporary Approach. Homewood, Ill. : Irwin, 1987.

— Drucker, P. The Effective Executive. N.Y. : Harper & Row, 1966.

— Eisenhardt, K. "Speed and Strategic Choice : How Manager Accelerate Decision Making." California Management Review, Vol. 32, No. 3, Spring 1990, p. 39.

— Elbing, A. Behavioral Decisions In Organizations. Glenview, Ill. : Scott Co., 1970.

— Emory, C. & Niland, P. Making Management Decisions. Boston : Mifflin, 1968.

— Evan, W. "Conflict and Performance In R. & D. Organizations." Industrial Management Review, vol. 17, 1965, p. 67.

— Faules, D. & Other. Communication and Social Behavior. Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1978.

— Filley, A. & Others. Managerial Process and Organizational Behavior. Glenview, Ill. : Scott Co., 2ed edition, 1976.

— Finn, D. & Other. "8 Myths About Design In Public Relations". Management Review, Vol. 53, No. 3, 1964, p. 66.

— Fleishman, E. "Leadership Climate, Human Relations Training and Supervisory Behavior." Personal Psychology, Vol. 6, 1953, p. 205.

— Goddard, R. "The Healthy Side of Conflict." Management World, Vol. 15, No. 5, June 1986, p. 8.

— Griffin, R. & Other. Organizational Behavior. Boston : Mifflin Co., 1986.

— Grunning, J. & Other. Managing Public Relations, N.Y. : McGraw-Hill, 1984.

— Hall, J. "Communication Revisited." California Management Review, Vol. 15, No. 3, Spring, 1973, p. 56.

— Hamblin, R. "Leadership and Crisis." Sociometry, Vol. 21, March, 1958, p. 322.

— Harrison, E. The Managerial Decision - Making Process. Boston : Mifflin, 1975.

— Hill, J. Public Relations : Arms of Modern Management. N.Y. : Harper, 1958.

— Huse, E. Organization Development and Change. N.Y. : West Pub., 2ed. edition, 1980.

— Jackson, P. "Tomorrow's Public Relations." P.R. Journal, 1985, p. 24.

— Jefkins, F. Public Relations and Management Success. London: Helm, 1984.

— Joseph, F. The Power of Public Relations. N.Y. : Praeger, 1985.

— Katz, D. & Other. The Social Psychology of Organizations. N.Y. : Wiley, 2ed. edition, 1978.

— Knotts, U. & Other. Management Science For Management Decisions. Boston : Allen & Bacon, 1978.

— Kotter, J. & Other. "Choosing Strategies For Change." Harvard Business Review, Vol. 57, No. 2, March - April, 1979, p. 106.

— Krech, D. & Others. Individual In Society. N.Y. : McGraw-Hill, 1962.

— Latib, M. "The Art of Influencing Others." Management World, Vol. 14, No. 2, February-March 1985, pp. 9-10.

— Lesly, P. "How The Future Will Shape Public Relations and Vice Versa." P.R.Q., Winter, 1981-1982, p. 4.

— Lesly, P. "The Changing Evaluation of Public Relations." P.R.Q., Winter, 1982, p. 9.

— Lindblom, C. The Intelligence of Democracy, N.Y. : The Free Press, 1965.

— Litterer, J. The Analysis of Organizations. N.Y. : Wiley, 2ed. edition, 1973.

— Maier, N. Psychology of Industry. Boston : Mifflin Co., 3rd edition, 1965.

— March, J. & Other. Organizations. N.Y. : Wiley, 1958.

— Marston, J. Modern Public Relations, N.Y. : McGraw-Hill, 1969.

— Maslow, A. "A Theory of Human Motivation." Psychological Review, Vol. 50, 1943, pp. 370-396.

— Michael, S. "Organizational Change Techniques : Their Present, Their Future." Organizational Dynamics, Summer, 1982, p. 67.

— Moores, T. "Making Changes Smoothly." Management World, Vol. 15, No. 5, June 1986, pp. 26-28.

- Nager, N. & Other. Public Relations Management By Objectives. N.Y. : Longman, 1984.
- Ofstad, H. Inquiry Into The Freedom of Decision. Oslo : Norwegian University Press, 1961.
- Pondy, L. "Organizational Conflict : Concepts and Models'.' Administration Science Quarterly, Vol. 12, 1967, p. 300.
- Reitz, J. Behavior In Organizations. Homewood, Ill. : Irwin, 1977.
- Riggs, L. "Present and Future Trends In Public Relations." P.R.Q., Summer, 1982, p. 5.
- Robinson, E. Communication and Public Relations. Columbus, Ohio : Merril Books, 1966.
- Rue, L. & Other. Management : Theory and Application. Homewood, Ill. : Irwin, 4th edition, 1986.
- Schermerhorn, J. & Others. Managing Organizational Behavor. N.Y. : Wiley, 1982.
- Schoffer, R. "The Psychological Barries To Management Effectiveness." Business Horizons, Vol. 14, No. 2, April, 1971, p. 24.
- Selznick, P. Leadership In Administration. Evanston, Ill. : Row & Peterson, 1957.
- Shaw, M. & Other. Scales For The Measurement of Attitudes. N.Y. : McGraw-Hill, 1967.
- Shull, F. & Others. Organizational Decision Making. N.Y. : McGraw-Hill, 1970.
- Simon, H. The New Science of Management Decision. N.Y. : Harper & Row, 1960.
- Slocum, J. & Other. Management: Contingency Approaches. Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1978.
- Stanford, F. Authoritarianism and Leadership. Philadelphia : Institute For Research In Human Relations, 1950.

— Stogdill, R. "Personal Factors Associated With Leadership." Journal of Psychology, Vol. 25, 1948, p. 35.

— Stogdill, R. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. N.Y. : Free Press, 1974.

— Stoner, J. Management. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 2ed. edition, 1982.

— Taylor, J. How To Select and Develop Leaders. N.Y. : Mc-Graw-Hill, 1962.

— Thomas, C. Public Relation sIn Your Business. N.Y. : Longman, 1981.

— Thomas, J. & Other. The Management o fChange and Conflict. Baltimore : Benguin Books, 1972.

— Trull, S. "Some Factors Involved In Determining Total Decision Success." Management Science, February, 1966, p. 272.

— Vroom, V. "A New Look At Managerial Decision-Making." Organizational Dynamics, Vol. 1, No. 4, Spring, 1973, p. 66.

— Wadia, M. "Management and The Behavioral Sciences : A Conceptual Scheme". California Management Reiew, Fall, 1965, pp. 65-72.

— Walton, R. & Other. "Conflict: Toward Conceptual Clarity." Administrative Science Quartely, Vol. 17, 1972, p. 359.

— Webster, E. "The Chief Executive's Role In Corporate Public Relations." Management Review, Vol. 54, No. 12, December, 1965, p. 4.

— White, B. Planning and Managing Change. London : Harper & Row Pub., 1986.

—Yukl, C. Leadership In Organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1981.

رقم الايداع ٣٥٦٢ / ١٩٩٢

I.S.B.N. 977 - 05 - 1117 - X